

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

GUSTAVO SCHMITZ FURLANETTO

**REPOSICIONAMENTO DE PRODUTOS ATRAVÉS DA ANÁLISE DE
IMPORTÂNCIA E DESEMPENHO DE ATRIBUTOS SOB A ÓTICA DO
CONSUMIDOR**

Florianópolis

2011

GUSTAVO SCHMITZ FURLANETTO

**REPOSICIONAMENTO DE PRODUTOS ATRAVÉS DA ANÁLISE DE
IMPORTÂNCIA E DESEMPENHO DE ATRIBUTOS SOB A ÓTICA DO
CONSUMIDOR**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à
disciplina Estágio Supervisionado como requisito parcial
para a obtenção do grau de Bacharel em Administração
pela Universidade Federal de Santa Catarina.
Área de concentração: Marketing
Orientador: Prof. Vinicius Andrade Brei, Dr.

Florianópolis

2011

GUSTAVO SCHMITZ FURLANETTO

**REPOSICIONAMENTO DE PRODUTOS ATRAVÉS DA ANÁLISE DE
IMPORTÂNCIA E DESEMPENHO DE ATRIBUTOS SOB A ÓTICA DO
CONSUMIDOR**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 08 de dezembro de 2011.

Prof. Gerson Rizzatti Júnior, Dr.
Coordenador de Estágios

Professores Avaliadores:

Prof. Vinícius Andrade Brei, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^ª. Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Dra.
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Claudelino Martins Dias Junior, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico esse trabalho aos meus pais,

Antonio e Maisa Furlanetto.

AGRADECIMENTOS

Às pessoas que confiaram em mim e estiveram ao meu lado durante todo o desenvolvimento deste estudo, expresso aqui minha gratidão.

Agradeço aos meus familiares que sempre acreditaram nas minhas decisões, acolheram-me em todos os momentos, e me fizeram rir nos dias de cansaço. Obrigado pelo apoio incondicional.

Agradeço à minha equipe de trabalho, sem a qual não teria sido possível realizar esta pesquisa, especialmente à Cristiane Iata, que me co-orientou ao longo de todo o projeto e a quem tenho profundo respeito e admiração.

Agradeço a minha namorada, Lúcia Pintarelli, por ter estado comigo nos momentos mais importante, por ter me apoiado quando as vinte e quatro horas do dia pareceram insuficientes, e por ter sido sempre um exemplo de determinação.

Agradeço aos meus amigos, pelos momentos de alívio cômico.

Agradeço aos professores que foram flexíveis quando as atividades tiveram que ser priorizadas.

E por fim, agradeço ao meu orientador, Prof. Vinicius Andrade Brei, por ter me orientado objetivamente ao longo do estudo.

RESUMO

Em um ambiente altamente competitivo as organizações precisam estar atentas às necessidades e desejos mutáveis dos consumidores a fim de oferecer produtos que se destaquem das ofertas concorrentes e sejam selecionados para compra. As empresas vêm realizando pesquisas para identificar estas expectativas e reposicionar seus produtos sob a perspectiva do consumidor. Sabe-se que os consumidores avaliam os produtos de acordo com os atributos que os compõem e os prováveis benefícios advindos deles. Dentre todos os atributos que compõem um produto, alguns são mais valorizados pelo consumidor e utilizados por ele como critérios de avaliação do produto no processo de decisão de compra, os chamados atributos determinantes. Produtos que apresentem um alto desempenho em atributos determinantes possuem maiores chances de serem selecionados para compra. A Empresa β apresentou a necessidade de reposicionar a linha de produtos α para melhorar seu desempenho comercial. Realizou-se então uma pesquisa quantitativa não probabilística para identificação da combinação ideal de atributos da linha α sob a perspectiva dos clientes. Foram quantificadas as percepções de cinquenta clientes em relação ao desempenho e importância dos atributos da linha de produtos α da Empresa β e de quatro outros concorrentes. Os dados coletados foram então analisados através da Matriz de Importância e Desempenho atual relativa à concorrência (matriz IPA) e foi possível identificar quais atributos determinantes deveriam ter seus desempenhos aperfeiçoados (serviços de pós-venda, facilidade de programação, preço, prazo de entrega, e condições de pagamento) e quais atributos salientes, menos importantes, poderiam ser reduzidos (design da embalagem, design do produto, marca, material de divulgação e conjunto de funções) a fim de se reposicionar o produto da Empresa β de maneira assertiva.

Palavras-chave: Atributos determinantes. Análise de importância e desempenho. Matriz IPA. Processo de decisão do consumidor. Reposicionamento de produto. Satisfação do consumidor.

ABSTRACT

In a highly competitive environment organizations need to be responsive to consumers' changing needs and desires to provide products that stand out from competitors' offerings and turn out selected for purchase. Companies have developed researches in order to identify these expectations and to reposition their products according to consumers' perspective. It is known that consumers evaluate products through the attributes they contain and the likely benefits they can offer. Of all the attributes that make up a product, some are more valued by consumers and are used as criteria for product evaluation in the purchase decision-making process, called determinant attributes. Products with high-performance determinant attributes are more likely to be selected for purchase. The Company β presented the need to reposition the product line α to improve sales performance. Therefore it was conducted a non-probabilistic quantitative research to identify the ideal attributes combination of the product line α from the consumers' perspective. Were then quantified perceptions of fifty consumers regarding the performance and importance of the attributes of the product line α of the Company β and equivalent offers of four other competitors. The collected data were then analyzed using the Importance-Performance Analysis relative to competitors. It was possible to identify which determinant attributes should be improved (after-sales service, ease of programming, price, delivery, and payment terms) and which less important salient attributes should be reduced (packaging design, product design, branding, advertising material and set of functions) in order to reposition Company β 's product line assertively.

Keywords: Determinant attributes. Importance-Performance Analysis. IPA matrix. Product repositioning. Consumer decision-making process. Consumer satisfaction.

LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS E TABELAS

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de processo de decisão de compra	9
Figura 2 - Estrutura cognitiva do consumidor.	17
Figura 3 - Matriz de importância e desempenho.....	19
Figura 4 - Abrangência da pesquisa.....	33
Figura 5 - Matriz de importância e desempenho atual da Empresa α	38
Figura 6 - Matriz de importância e desempenho relativa.....	44
Figura 7 - Matriz de importância e desempenho atual relativa à concorrência.....	46
Figura 8 - Matriz IPA: Região Sul.....	47
Figura 9 - Matriz IPA: Região Sudeste.....	49
Figura 10 - Matriz IPA - Região Nordeste.....	50

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Respondentes por região.....	34
Gráfico 2 - Importância e desempenho dos atributos.....	36

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Listagem de atributos identificados	25
Tabela 2 - Atributos selecionados.....	29
Tabela 3 - Importância e desempenho dos atributos	35
Tabela 4 - Importância dos atributos adicionais	52

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS.....	2
1.1 Contextualização do tema	2
1.2 Problema de pesquisa.....	3
1.3 Objetivos	4
1.3.1 Objetivo Geral.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos.....	4
1.4 Justificativa	4
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	6
2.1 Teoria do Comportamento do Consumidor	6
2.1.1 Fatores de influência no comportamento do consumidor	7
2.2.2 Processo de decisão de compra do consumidor	9
2.2 Atributos de Produto	12
2.2.1 Regras de decisão do consumidor	14
2.3 Satisfação	16
2.4 IPA - Matriz de Importância e Desempenho	18
2.4.1 Desempenho atual	20
2.4.2 Desempenho relativo	20
3 METODOLOGIA	22
3.1 Etapa qualitativa.....	23
3.2 Etapa quantitativa.....	26
3.2.1 População	26
3.2.2 Instrumento	27
3.2.3 Pré-teste.....	27
3.3.4 Coleta	29
3.3.5 Análise	30
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	33
4.1 Importância e desempenho dos atributos	34
4.2 Matriz de importância e desempenho atual	37
4.3 Matriz de importância e desempenho relativo	43
4.4 Matriz de importância e desempenho atual relativo a concorrência.....	45
4.5 Matriz de importância e desempenho atual relativo à concorrência por grandes regiões	47
4.5.1 Região Sul.....	47
4.5.2 Região Sudeste.....	48
4.5.3 Região Nordeste.....	50

4.6 Importância dos atributos adicionais	52
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
5.1 Limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras.....	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57
APÊNDICES	59
Apêndice A – MAPA MENTAL DE ATRIBUTOS	60
Apêndice B – QUESTIONÁRIO.....	61

INTRODUÇÃO

Este estudo se propõe a verificar a satisfação e as expectativas do consumidor de modo que a Empresa β possa reposicionar uma de suas linhas de produto que não está alcançando os resultados comerciais esperados. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa pautada na teoria de atributos que busca compreender quais aspectos dos produtos α são mais importantes para o consumidor no processo de decisão de compra e qual é o desempenho dos produtos α percebido por ele. Ao final do estudo, as informações são analisadas conjuntamente e indicasse uma combinação ótima de atributos através da qual os produtos α podem ser reposicionados.

Para realizar tal estudo estruturou-se esta pesquisa da seguinte maneira:

No primeiro capítulo é contextualizado o tema de pesquisa evidenciando-se a necessidade atual das organizações de compreender a percepção do consumidor para o desenvolvimento de produtos competitivos. São apresentados também o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa do estudo.

No segundo capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica, onde são identificadas as teorias de comportamento, decisão e satisfação do consumidor e a teoria da importância dos atributos.

No terceiro capítulo é traçada a metodologia utilizada para se identificar a importância e o desempenho dos atributos e o método de análise destas informações.

No quarto capítulo, os dados da pesquisa são analisados tendo-se como referência a importância dos atributos dos produtos α e os desempenhos dos produtos α da Empresa β e da concorrência. A análise é feita também por regiões para verificar possíveis variações locais de percepção em relação à importância e desempenho dos atributos do produto α .

No quinto e último capítulo é apresentada a conclusão do estudo com a sugestão de combinação ótima de atributos para o reposicionamento dos produtos α . Também são identificadas as limitações do estudo e apresentadas sugestões à outros pesquisadores que venham a realizar este tipo de pesquisa.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

Neste capítulo, apresenta-se a contextualização do tema, o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e por fim a justificativa do estudo.

1.1 Contextualização do tema

A alta competitividade no mercado de produtos industrializados no Brasil está demandando um esforço cada vez maior dos gestores para o desenvolvimento de produtos que apresentem ao mesmo tempo baixo custo e alto valor agregado para o consumidor.

O cenário econômico brasileiro atual, com real valorizado, alta taxa de juros, crescimento no poder aquisitivo da população de baixa renda, tem estimulado produtores internacionais a investirem massivamente no Brasil.

Não somente produtores chineses estão apostando no país, produtos europeus e americanos estão ingressando de forma acelerada à medida que os fabricantes não enxergam mais possibilidades de expansão em seus próprios mercados.

Desta forma, produtos manufaturados e semimanufaturados com alto valor agregado e com preços competitivos estão inundando o mercado brasileiro, forçando os produtores nacionais a reposicionar seus produtos, reavaliar designs, cortar custos, agregar funções e, sobretudo, reforçar em seus produtos aqueles atributos que realmente geram valor ao consumidor.

As empresas precisam redesenhar seus produtos de forma a se manterem competitivas no mercado, como afirmam Espartel e Slongo (1999, p.15) ao dizer que “o caminho à performance superior passa pela capacidade da empresa oferecer um produto que represente um valor superior ao cliente”.

Estratégias de reposicionamento de produtos pautadas na perspectiva do consumidor vêm sendo desenvolvidos desde meados do século XX para se atender a essa demanda crescente por produtos e serviços altamente eficazes. Um destes métodos consiste no reposicionamento de produtos através de uma redefinição dos atributos de acordo com os anseios do consumidor. Segundo Peter e Olson (1999) a forma como o consumidor percebe os atributos de um produto é crucial para a tomada de decisão de compra.

Alpert (1971) foi um dos primeiros autores a teorizar a respeito da necessidade da identificação dos atributos de produto determinantes para o consumidor. Em seu estudo o

autor procurou classificar os atributos de acordo com sua importância para o consumidor de forma que as empresas pudessem concentrar esforços em promover aqueles atributos que realmente determinassem a compra do produto.

Kim e Mauborgne (2005) desenvolveram estratégias de posicionamento de produtos no mercado também pautadas na identificação dos atributos relevantes ao consumidor. Eles afirmam que a reavaliação dos atributos dos produtos é um método eficaz de se criar um diferencial competitivo capaz de garantir estabilidade em mercados altamente competitivos. Os autores propõem a redução ou eliminação de atributos não relevantes para o consumidor e a ampliação ou criação de atributos que sejam altamente valorizados por ele.

É preciso, portanto, concentrar os investimentos nos aspectos ou atributos do produto que sejam mais valorizados pelo consumidor, e que diferenciem o produto das ofertas da concorrência.

1.2 Problema de pesquisa

A Empresa β^1 , a qual não pôde ter sua razão social identificada nessa pesquisa por necessidade de sigilo de informações estratégicas, pertencente ao setor industrial de Santa Catarina, apresenta fraco desempenho comercial em sua linha de produtos α^2 .

A empresa não sabe exatamente a razão deste mau resultado já que não conhece a percepção dos clientes em relação aos seus produtos, o posicionamento dos produtos da concorrência e tampouco os atributos do produto α que são valorizados pelos consumidores. Esta ausência de informações limita a atuação da empresa, que não consegue reposicionar seu produto por não saber quais atributos deveriam ser aperfeiçoados prioritariamente.

Identificou-se, portanto, a necessidade de compreender melhor a perspectiva do consumidor em relação aos atributos do produto α e delimitou-se o seguinte problema de pesquisa:

Qual é a combinação ótima de atributos dos produtos α sob a ótica dos consumidores para o reposicionamento assertivo dos produtos α da Empresa β ?

¹ A empresa em que se realizou a pesquisa não pôde ter sua razão social divulgada por necessidade de sigilo de informações estratégicas. Ela foi então referenciada em todo o estudo como Empresa β .

² A linha de produto avaliada não pôde ser identificada por necessidade de sigilo de informações estratégicas. Ela foi então referenciada em todo o estudo como linha de produto α ou produtos α .

1.3 Objetivos

Nesta seção, serão apontados o objetivo geral da pesquisa e os objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar a combinação ótima de atributos dos produtos α sob a ótica dos consumidores para o reposicionamento assertivo dos produtos α da Empresa β .

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os principais atributos dos produtos α percebidos pelo consumidor.
- b) Avaliar a importância dos diferentes atributos para o consumidor no processo de decisão de compra dos produtos α .
- c) Avaliar a percepção dos consumidores sobre o desempenho dos atributos dos produtos α da Empresa β e dos principais concorrentes.
- d) Analisar o desempenho dos atributos dos produtos α da Empresa β e dos demais concorrentes comparativamente à importância declarada a eles pelo consumidor.
- e) Propor o reposicionamento dos produtos α da Empresa β através da indicação de quais atributos devem ser reforçados, mantidos, reduzidos ou eliminados.

1.4 Justificativa

A presente pesquisa justifica-se primordialmente pela necessidade apresentada pela Empresa β de reposicionar os produtos da linha α devido a um desempenho comercial abaixo das expectativas em nível nacional. A empresa acredita que os produtos não estão atendendo as necessidades dos clientes, mas não conhece exatamente quais aspectos ou atributos precisam ser redefinidos.

Para que se entenda o que se passa na mente do consumidor utilizasse a pesquisa de mercado, como evidencia o IBOPE:

A pesquisa de mercado é a ferramenta certa para suprir a necessidade de desenvolver estratégias para valorizar marcas, conhecer melhor os consumidores, identificar a estrutura da concorrência, enfim, obter informações que possam orientar não só a formulação de um plano de marketing, como a tomada de decisões mais cotidianas.

Neste estudo, será realizada uma pesquisa com os consumidores para se entender quais atributos são importantes na decisão de compra dos produtos α e verificar os desempenhos percebidos por eles em relação aos produtos da Empresa β .

Adicionalmente, a pesquisa busca avaliar a percepção dos consumidores sobre os atributos dos produtos α concorrentes. Isto possibilita uma análise de desempenho mais rica e uma decisão de posicionamento mais acertada à medida que se tem a informação da estratégia de posicionamento do concorrente.

Conhecendo-se a percepção e as expectativas do consumidor a Empresa β poderá reposicionar os produtos α concentrando esforços nos atributos determinantes e oferecendo, portanto, mais valor para o cliente.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em uma conjuntura extremamente competitiva, com um nível alto de incertezas, estratégias de produto mal fundamentadas tem grande probabilidade de gerar um forte impacto negativo, seja no *market-share*, no faturamento, ou na percepção da marca de uma organização. Consequências às quais diminuem a competitividade e eficácia organizacional e geram deficiências na estratégia de longo prazo.

Segundo Gilleland (2009) tem havido um contínuo redirecionamento de poder para o consumidor. Hoje, os consumidores têm mais opções de escolha e canais de compra do que nunca antes. Segundo o autor, não apenas, podem eles, facilmente reunir informações para fazer comparações de produto mais inteligentes e consequentemente, compras mais inteligentes, mas também compartilhar informações e influenciar milhões de outros consumidores através da internet, sem qualquer custo. Este poder do consumidor pode ter um alto impacto no sucesso dos produtos da empresa e pode até mesmo influenciar seu *market-share*.

As empresas, vem, portando, buscando conhecer o consumidor, seu comportamento de compra, suas necessidades e preferências de forma a adequar seus produtos e serviços às respectivas expectativas dele e obter vantagens competitivas que as diferenciam dos concorrentes.

As organizações estão inseridas, de um modo geral, num ambiente dinâmico de competitividade, onde a adaptação contínua de seus produtos e serviços às exigências dos clientes aumenta as oportunidades de negócios. Conhecer a dinâmica da satisfação dos consumidores tem se tornado fator relevante para a sustentação da atividade econômica das empresas (PICOLO, 2005, p.18).

2.1 Teoria do Comportamento do Consumidor

As teorias do comportamento do consumidor começaram a ganhar força a partir da década de 60 a medida que os consumidores passaram a dispor de uma gama maior de produtos no mercado (VIEIRA, 2002). As empresas então foram compelidas a analisar o processo de decisão de compra do consumidor a fim de posicionar seus produtos de maneira que estes fossem percebidos de melhor forma pelo consumidor, escolhidos para compra e atendessem suas expectativas de desempenho.

Blackwell et al. (2000) apresentam como objetivo do estudo do comportamento do consumidor a identificação das variáveis envolvidas no processo de decisão de compra, consumo e disposição dos produtos e serviços.

Vieira (2002, p. 1) complementa a definição ao dizer que o estudo do comportamento do consumidor

[...] é o estudo do processo vivido pelos indivíduos ao tomarem decisões de empregar seus recursos disponíveis em itens relacionados ao consumo, fazendo assim uma vinculação com os propósitos dos profissionais de marketing, que buscam identificar as necessidades e induzir o cliente a consumir o produto.

Sob a perspectiva dos profissionais do marketing, Schiffman e Kanuk (2000) apontam que o estudo do comportamento do consumidor é importante, pois permite que o profissional possa de certa forma prever os impactos de influências ambientais e informacionais sob o comportamento de compra do consumidor, podendo estabelecer com antecedência estratégias para adequar seus produtos as eventuais mudanças de comportamento.

Batessini (2002, p.34) apresenta as seguintes possibilidades de utilização das informações provindas do estudo do comportamento do consumidor:

A obtenção de um modelo válido do comportamento do consumidor permite o desenvolvimento de inúmeras estratégias gerenciais, tais como a definição das combinações ótimas de atributos, a mensuração da importância relativa dos atributos, a otimização e o desenvolvimento de conceito de produtos e serviços, a identificação de tamanhos de mercado ou a mensuração da elasticidade de preço.

Cabe também evidenciar a importância do estudo de decisão de compra sob a ótica do consumidor. Brei (2009) aponta que o consumidor ganha ao tomar decisões de consumo mais sensatas e moderadas, desenvolvendo uma visão crítica sobre as razões do seu consumo próprio.

2.1.1 Fatores de influência no comportamento do consumidor

Blackwell et al. (2000) apontam uma série de fatores que moldam a tomada de decisão do consumidor e os agrupa em três categorias: diferenças individuais, influências ambientais e processos psicológicos.

As diferenças individuais são caracterizadas por fatores como:

- a) recursos do consumidor que por vezes limitam seu poder de compra como dinheiro, tempo e capacidade de processamento de informação;

- b) conhecimento do consumidor sobre as características do produto, modo de utilização e locais de compra;
- c) atitude do consumidor em relação a uma marca ou produto;
- d) a motivação do consumidor para realizar a compra;
- e) a personalidade, os valores e o estilo de vida do consumidor que indicam segmentos do mercado.

Dentre as influências ambientais Blackwell et al. (2000) apontam:

- a) a cultura em que o consumidor está inserido;
- b) a classe social do consumidor ou o nível socioeconômico em que ele se encontra;
- c) a influência das pessoas com quem o consumidor possui relacionamento próximo;
- d) a influência familiar ou os padrões de comportamento herdados da família pelo consumidor;
- e) e a situação em que o consumidor encontra-se.

Quanto aos processos psicológicos, Blackwell et al. (2000), apresentam três aspectos psicológicos sobre os quais se deve ter conhecimento caso pretendesse influenciar o comportamento do consumidor:

- a) a forma como ele recebe, trata, analisa e utiliza as informações disponíveis.
- b) o modo de aprendizagem do consumidor, que indica como as experiências alteram seu conhecimento e comportamento;
- c) e os fatores que levam o consumidor a mudar de atitude e comportamento.

Kotler et al. (2006) apontam fatores de influência no comportamento do consumidor que embora estejam classificados de maneira diversa a de Blackwell et al. (2000), são individualmente muito similares. Segundo os autores eles podem ser classificados como: fatores sociais (grupos de referência, família, papéis sociais e status); fatores pessoais (idade e estágio no ciclo de vida, ocupação, circunstâncias econômicas, personalidade, auto-imagem, estilo de vida e valores); e por fim, fatores psicológicos (motivação, percepção, aprendizagem e memória). Os fatores sociais segundo Kotler et al. (2006) são os que mais exercem influência sobre o comportamento do consumidor.

2.2.2 Processo de decisão de compra do consumidor

Além de compreender quais fatores influenciam o comportamento do consumidor, as empresas devem entender como efetivamente se dá o processo de decisão de compra do consumidor (KOTLER et al., 2006).

Tanto Kotler et al. (2006) como Blackwell et al. (2000) apresentam modelos do processo de decisão de compra similares em conteúdo que podem ser representados visualmente através da Figura 1.

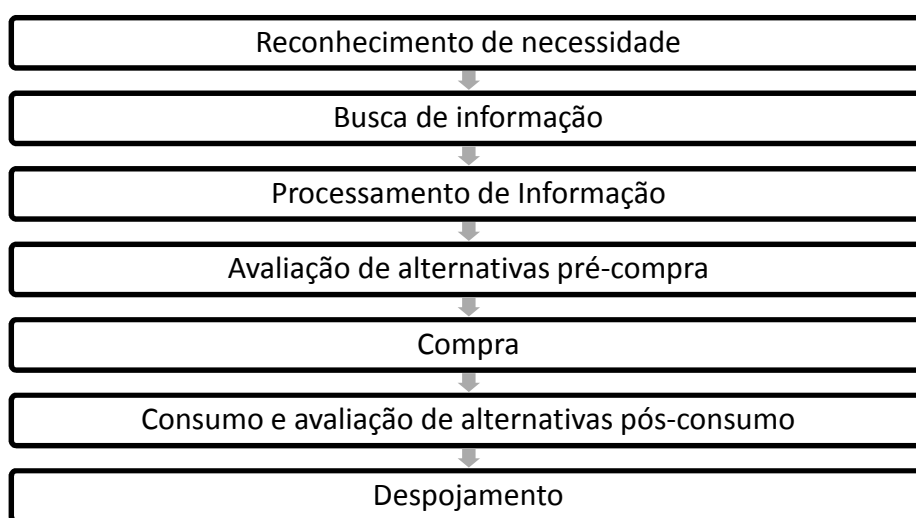


Figura 1 - Modelo de processo de decisão de compra

Fonte: Blackwell et al. (2000)

Segundo Blackwell et al. (2000) o reconhecimento de necessidade é a primeira etapa de qualquer processo decisório e ocorre quando há a percepção do consumidor de que a situação ideal não é a que se verifica na realidade. Influências ambientais e pessoais interagem de forma que o consumidor reconhece para si uma nova necessidade. Surge então a motivação que deve impulsioná-lo a alcançar a situação ideal através, neste caso da compra. Kotler et al. (2006) afirmam que se deve procurar entender os fatores que desencadeiam as necessidades do consumidor, a fim de elaborar estratégias que os façam se interessar pelos produtos ou serviços oferecidos pela empresa.

A segunda etapa do processo de decisão é a busca de informação. Blackwell et al. (2000) indicam que primeiramente os consumidores tentam buscar na memória informações que os auxiliem na decisão de compra. No entanto, se o consumidor não

possui experiências para tanto, ele recorre a informações externas. Nesse sentido, as empresas podem agir através de artifícios de comunicação a fim de informar o consumidor da existência de sua oferta e de como ela pode satisfazer a necessidade reconhecida. Segundo os autores, alguns consumidores podem estar interessados em uma ampla busca de informações de forma a tomar uma decisão menos incerta, outros consumidores, porém, podem não possuir tempo ou simplesmente podem não estar interessados em buscar mais informações ou reduzir incertezas.

Segundo Kotler et al. (2006) os consumidores com maior interesse podem buscar informações de duas maneiras, com atenção elevada ou através de busca ativa de informações. No primeiro caso, um estado de busca moderado, ele age mais receptivamente ou passivamente, estando mais atento as informações disponíveis nos ambientes em que circula. No segundo, caso, o consumidor passa a buscar informações ativamente, seja consultando amigos, especialistas ou avaliações de outros consumidores. Influências pessoais podem estimular o processo de busca de informações mais ativo. Um exemplo seria a limitação de recursos financeiros, estimulando o consumidor a uma busca pela oferta que represente menores gastos.

Além disso, os consumidores despendem maiores recursos buscando informações a respeito de produtos ou serviços com alto valor agregado ou de compra esporádica, do que despenderiam no caso de produtos básicos ou de compra rotineira, afinal, o risco financeiro envolvido é maior.

Na terceira etapa do processo de decisão de compra, o consumidor realiza o processamento da informação. Segundo Blackwell et al. (2000) o processamento começa quando o consumidor é exposto à informação divulgada pela empresa. Isto significa que a empresa deve expor a informação em locais ou meios de comunicação que sejam acessados pelos consumidores.

Caso haja a exposição, o consumidor pode ou não dar atenção à informação. Segundo Blackwell et al. (2000), o consumidor pode utilizar a atenção seletiva e ignorar a informação exposta. Para que isto não ocorra, a mensagem e o conteúdo contido na informação devem ser relevantes para o consumidor, devem prender sua atenção.

O consumidor deve então, compreender a mensagem e o seu significado claramente, caso contrário o resultado esperado pode não ser o pretendido pela empresa. A linguagem deve estar de acordo com a do consumidor de modo que não haja deficiências na interpretação. A mensagem deve ser clara e objetiva para que a compreensão seja exata (BLACKWELL et al, 2000).

Não basta que o consumidor compreenda a mensagem, ele deve também aceitá-la a fim de que haja uma mudança em suas atitudes ou crenças (BLACKWELL et al., 2000). Caso o consumidor não aceite o que a mensagem está transmitindo, ela será descartada e o estímulo de compra não será criado.

Por fim, o consumidor deve reter a mensagem em sua memória. Ele deve lembrar-se da informação quando for iniciar um processo de escolha. Não raramente, segundo Blackwell et al. (2000) o consumidor não retém a mensagem e inicia um processo de busca externa de informação ao se deparar com a decisão de compra novamente.

Na quarta etapa do processo de decisão de compra, avaliação de alternativas pré-compra, o consumidor analisa os diversos atributos dos produtos disponíveis, verifica quais deles contém os atributos que ele considera mais importantes, e se eles estão de acordo com sua expectativa. As expectativas do consumidores em relação aos atributos formam os critérios de avaliação e permitem que o ele compare os produtos e decida qual deles será comprado. “Em outras palavras, estes critérios são os resultados desejados de compra e de consumo e são expressos na forma de atributos preferidos” (BLACKWELL et al, 2000, p. 99). As expectativas do consumidor em relação aos atributos que o produto deve conter são originadas, segundo Blackwell et al. (2000), das diferenças individuais e influências ambientais. Portanto, os consumidores podem ter as mais diversas expectativas em relação aos atributos de um mesmo produto, e consequentemente, critérios de avaliação diferenciados.

Segundo Kotler et al. (2006, p.191) o “consumidor toma atitudes (julgamentos, preferências) relacionadas com várias marcas por meio de um procedimento de avaliação de atributos”. Ele aponta que o consumidor percebe e avalia os produtos ou marcas de acordo com a composição de atributos de cada uma delas. As empresas deveriam, portanto, avaliar a importância ou peso que o consumidor confere a cada atributo, de forma a reforçar em seus produtos, aqueles que forem considerados prioritários pelo consumidor, o que Kotler (2006) chama de reposicionamento real do produto. A avaliação de alternativas pré-compra e mais especificamente o estudo dos atributos determinantes do produto, ou critérios de avaliação, é o objetivo principal desta pesquisa e será explorado mais detalhadamente no seguinte subtópico.

Após a avaliação das alternativas, o cliente decide o produto que irá comprar, e surge a intenção de compra. No entanto, existem fatores que podem comprometer a compra. Segundo Kotler et al. (2006) a atitude de outras pessoas, ou influenciadores, pode comprometer a compra, mesmo que o cliente já tenha estabelecido sua preferência.

Caso um indivíduo apresente uma forte opinião negativa sobre o produto pretendido e ele possua forte influência sobre o consumidor, há grande chance de que o consumidor desista da compra. Além disso, o consumidor pode ter esse mesmo comportamento devido a fatores situacionais imprevistos, que segundo, Kotler et al. (2006), incluem, por exemplo, a perda de emprego ou a priorização de outra compra.

Após ter realizado a compra, o cliente consome o produto e o avalia. Blackwell et al. (2000) afirmam que esta etapa torna-se objeto de estudo cada vez mais frequente dos pesquisadores a medida que as empresas estão mais preocupadas com a satisfação do cliente. Caso a expectativa do cliente seja compatível com o desempenho do produto, ele ficará satisfeito e poderá vir a comprar o produto novamente, gerando novas receitas para empresa além de uma possível divulgação positiva do produto para a sua rede de contatos. Caso contrário, o consumidor estará insatisfeito e deverá reproduzir sua opinião negativa desestimulando outros consumidores potenciais.

Como última etapa do processo decisório, o consumidor decide como descartar o produto. Idealmente a empresa deve oferecer uma alternativa fácil de descarte do produto aos seus consumidores, principalmente quando o produto exige um tratamento especial pós-uso, como nos casos das pilhas, baterias e lixo tecnológico em geral (BLACKWELL et al., 2006).

2.2 Atributos de Produto

De acordo com Schiffman e Kanuk (2000) o consumidor avalia as alternativas de produto primeiramente a partir de uma relação ou “lista evocada” de marcas aceitáveis, com as quais está familiarizado, que oferecem este produto. Em seguida, ele utiliza critérios de avaliação para distinguir as marcas evocadas. Os critérios de avaliação de produtos ou serviços “nada mais são do que dimensões ou atributos particulares que são usados no julgamento das alternativas de escolha” (BLACKWELL et al, 2000, p. 136).

Segundo Espinoza e Hirano (2003) é imprescindível que os profissionais de marketing conheçam os atributos valorizados pelo consumidor à medida que a percepção positiva a respeito dos atributos do produto é determinante no processo de escolha do consumidor. Kotler et al. (2006, p. 191) corroboram ao afirmar que “o consumidor vê cada produto como um conjunto de atributos com diferentes capacidades de entregar os benefícios para satisfazer aquela necessidade”.

Logo, produtos que contenham atributos considerados importantes pelo consumidor possuem maior chance de serem selecionados para compra.

De acordo com Espartel (1999) os atributos podem ser classificados como intrínsecos, quando são inerentes ao produto, fazendo parte da sua composição física, estando entre eles, o sabor, a cor e a textura; ou extrínsecos, quando estão fora do produto propriamente dito, destacando-se o preço, a marca e o nível de propaganda.

Alguns atributos são claramente mais importantes que outros em determinar o comportamento de compra (ALPERT, 1971). Segundo, Kotler et al. (2000) alguns atributos tem maior impacto sobre a decisão do consumidor se comparados a outros.

Ao analisar a relevância dos atributos Alpert (1971) classificou-os em três categorias de acordo com sua importância para a decisão do consumidor: salientes, importantes e determinantes.

Os atributos salientes, segundo o autor, são os atributos que os consumidores reconhecem nos produtos, mas que não são considerados na decisão de compra, ou seja, não possuem qualquer grau de importância para o consumidor.

Os atributos importantes são atributos que os consumidores consideram importantes nos produtos, mas que não são determinantes para a compra por que estão presentes na maioria das opções de produto (ALPERT, 1971).

Já os atributos determinantes, segundo Alpert (1971), são representados pelos atributos de um produto que tem a capacidade de determinar a preferência e o comportamento de compra. Segundo Espartel (1999, p.35) os atributos “são assim considerados se aparecem frequentemente como razão para compra ou possuem médias mais altas de importância dentre um conjunto de atributos”. Blackwell et al. (2000) define os atributos determinantes como aqueles atributos realmente capazes de influenciar o processo de avaliação e nos quais as alternativas de produto diferem em seus desempenhos.

Verifica-se, portanto, a importância de se identificar os atributos determinantes para a decisão dos consumidores como uma forma de posicionar os produtos no mercado de forma eficaz. Segundo Peter e Olson (1999) é muito importante posicionar os produtos na mente do consumidor de forma superior a concorrência e o posicionamento por atributos é frequentemente utilizado com tal fim.

De acordo com Kotler et al. (2006), caso a empresa possua conhecimento sobre a preferência dos consumidores em relação aos atributos ela pode utilizar essa informação para, por exemplo, a) reprojeter seu produto ampliando os atributos mais importantes; b)

alterar a crença sobre a sua própria marca ou sobre a marca da concorrência; c) alterar a importância dos atributos percebida pelo consumidor, persuadindo-o a conferir maior importância àquelas atributos presentes no seu produto; d) chamar a atenção para atributos atualmente negligenciados pelo consumidor; ou ainda, e) mudar o ideal do comprador, levando-o a diminuir suas exigências a respeito de um ou mais atributos.

No entanto, como aponta Brei (2009), os atributos considerados determinantes para a aquisição de um produto podem variar muito de acordo com a avaliação do consumidor. Segundo ele, a avaliação pode ser racional/cognitiva, na qual o avaliador confere mais importância para atributos objetivos e concretos como preço e durabilidade. Por outro lado, a avaliação pode ser afetiva/emotiva na qual que atributos subjetivos tornam-se mais relevantes para o consumidor, como imagem da marca.

Espinoza e Hirano (2003) também destacam que a importância dos atributos varia de acordo com as percepções do indivíduo, que podem ser seletivas e relativas. A percepção seletiva indica que os consumidores tendem a filtrar informações em alguns casos, não percebendo os atributos da mesma maneira. Já a percepção relativa indica que as percepções em relação aos atributos variam de acordo com as experiências e expectativas diversas dos consumidores.

2.2.1 Regras de decisão do consumidor

O consumidor decide entre marcas avaliando os atributos de acordo com regras de decisão. Segundo Kotler et al. (2006, p. 143) regras de decisão “representam as estratégias que os consumidores usam para fazer uma seleção das alternativas de escolha”. Segundo Schiffman e Kanuk (2000) duas regras de decisão são amplamente aceitas: a regra de decisão compensatória e não compensatória.

A regra de decisão compensatória admite, segundo os autores, que o consumidor avalia os atributos das marcas e seleciona aquela que tiver a melhor avaliação dos atributos como um todo. Em outras palavras, se fosse conferido aos atributos pontos, a marca selecionada seria a que possuisse o maior somatório de pontos de atributos. Neste caso, no resultado final atributos com pontuação alta compensariam atributos com baixa pontuação.

Em regras de decisão não compensatórias, o consumidor avalia as marcas de acordo com requisitos mínimos de atributos. Caso um ou mais atributos não atinjam determinado requisito, ou superem a linha de corte, a marca deixa de ser uma alternativa

de compra. Neste caso, um desempenho inaceitável de um atributo não pode ser compensado por um desempenho acima da média de outro atributo qualquer (SHIFFMAN e KANUK, 2000). Segundo Blackwell et al. (2000, p. 142) “uma marca que deixa de atender a um corte pode ser rejeitada independentemente do seu ótimo desempenho em outras dimensões”.

Segundo Shiffman e Kanuk (2000) existem 3 tipos de regras não compensatórias que o consumidor pode utilizar para tomar a decisão com base em atributos: conjuntiva, disjuntiva e lexicográfica.

De acordo com a regra conjuntiva, o consumidor define um nível mínimo aceitável para cada atributo, que serve como uma linha de corte. Os produtos que possuírem atributos abaixo da linha de corte são excluídos do processo de escolha. O consumidor pode, por exemplo, segundo Blackwell et al. (2000), eliminar produtos que possuem preços acima de um determinado nível. A regra conjuntiva é um modo bastante simples e rápido de se eliminar várias alternativas de produtos.

A regra disjuntiva é semelhante, no entanto, o nível de corte é mais alto. A lógica neste caso é a de que apenas os produtos com atributos acima do nível de corte definido permaneçam como alternativas de compra (BLACKWELL et al., 2000). A regra disjuntiva elimina mais produtos do processo de escolha, no entanto, é um método mais longo de seleção.

Em ambos os casos, mais de um produto pode permanecer como alternativa de escolha. O consumidor precisa então, determinar outra regra para selecionar o produto a ser comprado. Shiffman e Kanuk (2000) citam, por exemplo, a possibilidade da seleção da primeira oferta de produto satisfatória.

Outra possibilidade é a de que nenhuma das alternativas de escolha supere a linha de corte definida pelo consumidor. Neste caso ele pode reajustar o nível de corte, selecionar outra regra da decisão ou simplesmente adiar a escolha e aguardar por uma alternativa que possua os requisitos mínimos esperados (KOTLER et al., 2006).

A terceira regra de decisão do consumidor é a lexicográfica. De acordo com os autores, Shiffman e Kanuk (2000) o consumidor pode primeiramente, classificar os atributos em termos de importância, do mais ao menos importante. Então, ele analisa todas as alternativas de compra em relação ao atributo mais importante. Os produtos que possuírem este atributo em nível desejado são selecionados. Caso haja mais de um produto selecionado, ele avalia o segundo atributo mais importante a fim de decidir qual dos produtos é a melhor opção.

Evidencia-se mais uma vez, principalmente no que se refere à regra de decisão do consumidor lexicográfica, a importância do conhecimento daqueles atributos do produto mais importantes ou determinantes para o consumidor.

2.3 Satisfação

A satisfação tem se tornado um assunto principal em marketing à medida que os consumidores possuem cada vez mais poder de escolha e tem expressado desprezo por marcas insensíveis às suas necessidades e com níveis inferiores de qualidade. (BLACKWELL et al., 2000).

“De modo geral, satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador” (KOTLER et al., 2006, p. 142).

Segundo Blackwell et al. (2000) e Kotler et al. (2006), existem várias razões para se analisar a satisfação ou insatisfação do cliente. A principal razão consiste no fato de que a satisfação é amplamente aceita como fator principal para a retenção dos clientes, que por sua vez, tem sido considerada um objetivo dominante de marketing ao possibilitar a redução de esforços e custos envolvidos na atração de novos clientes.

A satisfação ou insatisfação do consumidor ocorre na etapa de consumo e avaliação de alternativas pós-consumo do processo de decisão do consumidor. Segundo Picoletto (2005), o consumidor após escolher entre os produtos através da avaliação de atributos, experimenta e avalia o produto e os seus benefícios. O consumidor estará satisfeito se os benefícios e valores do produto atenderem suas expectativas.

Benefícios, segundo a Espartel (1999, p.33), são “funções ou utilidades decorrentes da posse ou consumo de produtos através dos seus atributos.”. Como abordado anteriormente, os atributos são decisivos para que o consumidor estabeleça as suas preferências entre as marcas, já os benefícios são determinantes para que ele avalie a performance ou desempenho dos produtos.

Segundo o modelo (Figura 2) de WU apud Espartel (1999, p.33) o consumidor assimila primeiramente a informação de atributos concretos, ou características tangíveis do produto, como preço. Em seguida ele identifica os atributos abstratos, como a qualidade do produto. A partir daí o consumidor passa a experimentar os benefícios do produto. Ele percebe os benefícios funcionais ou tangíveis como facilidade de utilização,

os benefícios psicológicos, como status, os valores instrumentais, como atenção social e enfim os valores terminais como a auto realização.

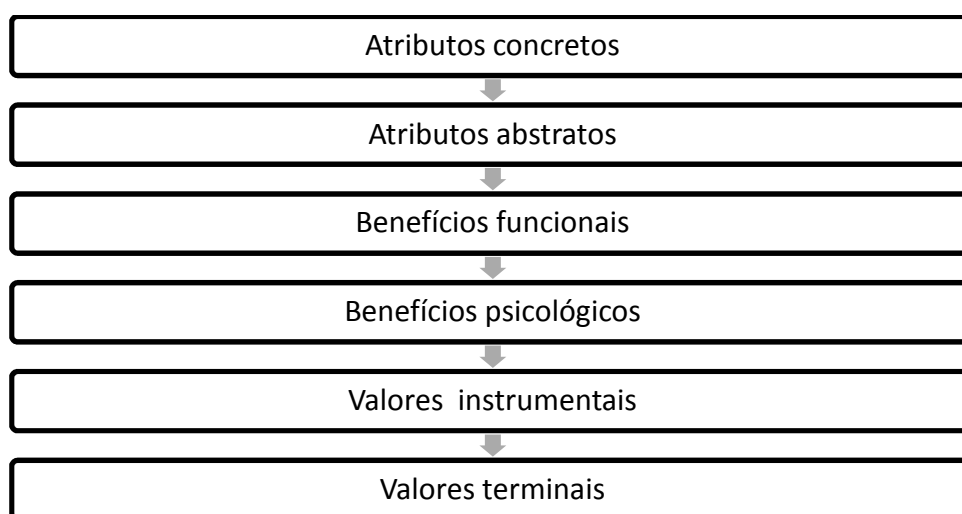


Figura 2 - Estrutura cognitiva do consumidor.

Fonte: Wu apud Espartel (1999, p.33)

De acordo com os benefícios e valores percebidos o consumidor avalia o desempenho do produto. Se o desempenho verificado alcançar as expectativas o consumidor ficará moderadamente satisfeito ou indiferente, se superar as expectativas, ele ficará altamente satisfeito, e se por acaso o desempenho estiver abaixo do esperado, o consumidor estará insatisfeito (BLACKWELL et al., 2000 e KOTLER et al., 2006).

Segundo Kotler et al. (2006, p.144), as empresas devem monitorar regularmente a satisfação dos clientes a fim de garantir sua fidelidade:

Em geral um cliente altamente satisfeito, permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível ao preço.

Além disso, o autor aponta que a empresa deve monitorar também o valor que o cliente percebe em relação aos produtos da concorrência. A empresa pode estar com nível de satisfação dos clientes alto, mas a concorrência pode estar satisfazendo-os ainda mais.

Um elemento chave para a satisfação dos clientes é a qualidade do produto. Segundo Kotler et al. (2006, p.145) “qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam a sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas”. De acordo com os autores, níveis mais altos de

qualidade, levam a maior satisfação do cliente, permitem o aumento de preços e consequentemente maior lucro para as empresas.

2.4 IPA - Matriz de Importância e Desempenho

A “Importance Performance Analysis” (IPA), conhecida também como matriz de importância e desempenho, tem segundo Picolo (2005) o objetivo de evidenciar quais atributos do produto a empresa deve reforçar a fim de alcançar a satisfação dos clientes.

A matriz de importância e desempenho é uma das formas mais úteis para análise de pesquisa de marketing (ZEITHALM, 2003) e diversos empresários e pesquisadores tem aplicado a matriz IPA para identificar os fatores críticos de desempenho de produtos e serviços (DENG et al., 2011).

A matriz (Figura 3) confronta as informações de importância dos atributos (eixo x) com os desempenhos observados pelo cliente (eixo y). No quadrante superior esquerdo são indicados os atributos de alta importância para o consumidor nos quais o produto ainda não apresenta um desempenho ideal. Esta é a área que indica oportunidades de alavancagem para os produtos ou serviços através da melhoria da performance de atributos. Ao lado, no quadrante direito apresentam-se o demais atributos de alta importância para o consumidor onde já se têm um desempenho satisfatório (ZEITHALM, 2003; SHAN et al, 2006).

Nos quadrantes inferiores estão situados os atributos menos importantes, que não são determinantes para o consumidor. Os atributos no quadrante da direita inferior possuem alto desempenho mas pouca relevância. Este quadrante indica que recursos estão sendo investidos em atributos que não geram tanta satisfação ao cliente, e portando recomenda-se diminuição no foco dado a eles. Já no lado esquerdo são apontados os demais atributos, salientes e de baixo desempenho, aos quais não se deve conceder atenção especial (ZEITHALM, 2003; SHAN et al, 2006).

Alta Importância	Quadrante II Concentrar Aqui	Quadrante I Manter o bom trabalho
Baixa Importância	Quadrante III Baixa Prioridade	Quadrante IV Esforço Desnecessário
	Baixo Desempenho	Alto Desempenho

Figura 3 - Matriz de importância e desempenho

Fonte: Pico (2005, p. 36)

Segundo Pico (2005) normalmente são realizadas pesquisas de importância de atributos e satisfação dos clientes com o intuito de obter informações para a composição da matriz.

A lista de atributos a serem avaliados na pesquisa pode ser desenvolvida através de revisão literária, entrevistas em grupos focais e percepções dos gerentes. Os atributos podem então ser avaliados perguntando-se aos clientes o quão importante eles são e qual o desempenho percebido em relação a cada atributo. Após coletados os dados utiliza-se uma tendência central como média ou mediana para definir a posição dos eixos x e y. A importância e o desempenho dos atributos são então ordenados e classificados em altos ou baixos e por fim, inseridos em um dos quadrantes da matriz IPA (KITCHROEN, 2004).

Dependendo da análise que se deseja fazer na matriz IPA, coletam-se informações distintas na fase de pesquisa. “Há muitas variações dessas matrizes: algumas empresas definem o eixo horizontal como a lacuna entre expectativas e percepções, ou como o desempenho em relação à concorrência” aponta Zeithalm (2003, p. 129). No último caso deve-se avaliar a satisfação do cliente não somente em relação aos produtos da empresa como também em relação aos concorrentes (PICOLO, 2005). Segundo Shan et al., (2006), é importante realizar a comparação com o desempenho da concorrência, já que mesmo que a empresa tenha obtido uma boa avaliação em um atributo o desempenho do concorrente pode ter sido ainda melhor sob aquele aspecto, alterando a prioridade de ação.

2.4.1 Desempenho atual

A matriz IPA pode ser constituída da informação de desempenho atual da empresa sob a perspectiva dos clientes. Não se busca neste caso qualquer informação em relação ao desempenho da concorrência (PICOLO, 2005). Segundo Picolo (2005) existem três maneiras de se plotar o desempenho atual na matriz:

a) Divisão pela metade da escala. Pode-se simplesmente utilizar a mediana da escala para dividir o eixo x entre alto e baixo desempenho. A implicação neste caso é que nem sempre um desempenho acima do nível intermediário da escala significa um desempenho bom, além do que as respostas dos clientes tendem a ser inflacionadas acima da mediana da escala, ou seja, a distinção do desempenho seria perceptível apenas nos níveis acima da mediana.

b) Divisão pela média do desempenho dos atributos. Pode-se utilizar a média da avaliação dos atributos como critério para a divisão do eixo x de desempenho. Desta maneira todos os atributos a direita do eixo x possuíram um desempenho acima da média, e os do lado esquerdo um desempenho inferior. Este método representa uma melhor referência para a delimitação do que seria um alto ou baixo desempenho, contudo, ele não considera a figura do concorrente que pode ter tido um desempenho ainda superior.

c) Divisão no topo da escala. O pesquisador pode dividir a escala próximo ao topo caso deseje ser ainda mais criterioso e analisar apenas uma pequena seleção de atributos com excelente desempenho para o consumidor.

2.4.2 Desempenho relativo

O modelo de desempenho relativo passa a considerar na matriz IPA a figura do concorrente como principal indicador de alto ou baixo desempenho dos atributos, e por isso é normalmente mais utilizado (PICOLO, 2005). Há três tipos de análises que podem ser feitas com o desempenho relativo:

a) Análise de gap. Analisa-se a diferença entre o desempenho do produto do principal concorrente e o desempenho do próprio produto. Pode-se observar com isso a vantagem ou desvantagem do produto em relação ao produto da concorrência sob cada atributo.

b) Relação de desempenho. A análise é feita através da divisão do desempenho de um atributo do produto pelo desempenho do mesmo atributo do produto do principal concorrente. Assim atributos com relação superior a 1 apresentam

desempenho superior ao da concorrência e os que estiverem abaixo de 1 estão em desvantagem.

c) Análises comparativas. Solicita-se ao entrevistado que faça a comparação dos atributos diretamente aos da concorrência. Por exemplo, “pior” ou “muito pior” que o atributo do concorrente. A desvantagem deste método é que não ficam evidentes as deficiências de desempenho, já que mesmo que o atributo tenha maior desempenho que o da concorrência não há certeza de que este desempenho é satisfatório.

3 METODOLOGIA

A fim de se conhecer melhor os clientes, identificar quais atributos são mais valorizados por ele e sua satisfação, realiza-se uma pesquisa de mercado.

Segundo Picoletto (2005) a pesquisa de mercado é fundamental no processo de desenvolvimento de novos produtos e gera informações para melhoria contínua dos produtos já em mercado a fim de se manter o atendimento das expectativas do consumidor.

Ele também aponta que há uma preocupação generalizada das organizações em avaliar seus produtos e os produtos da concorrência sob a perspectiva dos clientes, e compreender sua preferência.

Kotler et al. (2006) apresentam um modelo através do qual é possível aprofundar a visão sobre o consumidor e analisar o valor do produto para ele verificando-se a) a importância que o consumidor confere aos atributos do produto e b) o desempenho ou a satisfação proporcionada pelo produto frente ao desempenho ou a satisfação proporcionada pelo produto da concorrência.

O modelo de Kotler et al. (2006), muito similar ao proposto por Kitchroen (2004) serviu como base metodológica para esta pesquisa e consiste das seguintes etapas:

- a) Identificar os principais atributos de valor para o cliente. Investiga-se quais atributos os clientes procuram ao optar por certo produto.
- b) Avaliar a importância quantitativa dos diferentes atributos. Solicita-se que os clientes classifiquem a importância dos diversos atributos. Se houver muita divergência em relação à classificação da importância destes atributos, o autor sugere a segmentação dos clientes.
- c) Avaliar o desempenho da empresa e dos concorrentes, verificando os diferentes valores para os clientes em relação a sua escala de importância. Pede-se que os clientes classifiquem o desempenho da empresa e dos concorrentes em cada atributo. Isso indica o nível de satisfação do cliente em relação aos atributos dos produtos da empresa e da concorrência.
- d) Examinar como os clientes de um segmento específico classificam o desempenho da empresa em relação a um importante concorrente, atributo por atributo. Verifica-se se o oferecido pela empresa excede ou está abaixo do oferecido pelo concorrente em todos os atributos importantes.

e) Monitorar os valores para o cliente ao longo do tempo. Deve-se refazer periodicamente os estudos relacionados ao valor para o cliente e às posições dos concorrentes conforme ocorrência de mudanças econômicas, tecnológicas e de atributos ou características.

Através deste modelo é possível delimitar quais atributos são valorizados pelo cliente e sua percepção em relação ao desempenho dos produtos no mercado. Com estas informações é possível reposicionar o produto de modo que ele supere o desempenho da concorrência, seja selecionado para compra, e satisfaça o cliente.

3.1 Etapa qualitativa

Segundo Batessini (2005) a etapa de identificação dos atributos não é muito complexa, no entanto é uma das mais importantes da pesquisa já que os atributos selecionados nesta etapa devem representar o objeto de pesquisa e ter influência na decisão de compra do consumidor. Conclusões errôneas podem ser descritas caso atributos indevidos ou insuficientes sejam definidos.

O autor ainda cita alguns métodos de identificação de atributos: a) pesquisas exploratórias em profundidade; b) grupos focados; c) pesquisas descritivas conclusivas; d) a experiência do contratante aliada à do pesquisador e e) a realização de um piloto seguido da pesquisa.

Segundo Batessini (2005) o ideal é que se realize uma pesquisa qualitativa a fim de elencar todos os atributos, seguida de uma etapa quantitativa, para selecionar os mais representativos. No entanto, quando não há disponibilidade de tempo ou recursos para realizar tal estudo, o autor recomenda ao menos a realização da pesquisa qualitativa de forma que os atributos sejam definidos de acordo com a percepção do consumidor.

Para realizar a identificação dos principais atributos de valor para ao cliente, sejam eles salientes, importantes ou determinantes (ALPERT, 1971), extrínsecos ou intrínsecos (ZEITHAML, 1988), foi realizada uma pesquisa exploratória.

A pesquisa exploratória permite ao pesquisador ter um maior conhecimento sobre o objeto da pesquisa. Segundo Malhotra (2006) a pesquisa exploratória, menos formal e estruturada, é realizada normalmente nas fases iniciais do projeto nos casos em que há pouco conhecimento e informação disponível a cerca do problema da pesquisa, de forma que se faz necessário entendê-lo de melhor forma.

O conhecimento dos principais atributos do produto é necessário por duas razões. Em primeiro lugar, porque possibilita a seleção dos atributos que serão avaliados na etapa quantitativa. Em segundo lugar, porque permite o maior conhecimento do pesquisador sobre o problema de pesquisa, facilitando o desenvolvimento do estudo.

A pesquisa exploratória pode ser realizada através de “entrevistas com especialistas, levantamentos-piloto, dados secundários analisados de forma qualitativa e pesquisa qualitativa em si” (MALHOTRA, 2006, p. 100-101).

Decidiu-se realizar a etapa exploratória primeiramente através de brainstorming com a equipe de produto. Posteriormente, buscou-se validar os atributos elencados pelos desenvolvedores através de pré-teste com uma seleção de clientes.

Na primeira etapa, o brainstorming foi realizado com um grupo de 10 profissionais das áreas de marketing de produto, P&D, comercial, assistência técnica, design, comunicação e treinamento técnico a fim de se elencar os principais atributos do produto x, bem como para ampliar o conhecimento técnico do pesquisador sobre o produto em si.

Carvalho (2004, p.48-49) apresenta o conceito de Brainstorming:

Brainstorming é uma metodologia comum e poderosa para geração de ideias, proposta por Alex Osborn em 1930, em que um grupo, [...], se reúne e dá ideias a respeito de um determinado assunto. Quanto mais bem definido o assunto, melhor tende a ser o rendimento do método.

O brainstorming foi realizado em duas etapas e foi assistido por um software de criação de mapa mental, chamado Nova Mind 5, que permitiu o registro visual dos atributos apontados pela equipe (ver Apêndice A).

Na primeira, com duração de 1 hora, foi solicitado à equipe que elencasse quaisquer atributos do produto α , sem qualquer discriminação ou classificação. Segundo Carvalho (2004), é muito importante que haja esta ausência total de críticas nesta etapa, pois pode inibir o surgimento de ideias.

Todos os atributos que influenciam ou afetam potencialmente o processo de escolha devem ser incluídos na pesquisa. Eles normalmente expressam características do produto e devem ser definidos de forma simples e clara, utilizando-se termos que sejam familiares aos respondentes (PICOLO, 2005, p.34)

Na segunda etapa, também de 1 hora, os atributos foram analisados em conjunto, classificados, agrupados, ou até mesmo eliminados, nos casos em que houve consenso de que aqueles atributos não diziam respeito ao produto “x” ou não poderiam ser avaliados

pelos clientes. “É importante se ressaltar que as ideias surgidas no brainstorming não são definitivas, devendo ser analisadas e avaliadas futuramente” (CARVALHO, 2004, p. 49).

Ao final, além do pesquisador ter ampliado seu conhecimento técnico sobre o objeto de pesquisa, obteve-se como uma lista organizada de 24 atributos do produto α (Tabela 1).

Tabela 1 - Listagem de atributos identificados

Brainstorming com equipe de produto			Classificação
#	1ª etapa	2ª etapa	Extrínscico/Intrínscico
1	Design do produto	Design do produto	Intrínscico
2	Facilidade de instalação	Facilidade de instalação	Intrínscico
3	Facilidade de programação	Facilidade de programação	Intrínscico
4	Funcionalidades	Funcionalidades	Intrínscico
5	Qualidade do produto	Qualidade do produto	Intrínscico
6	Resistência / Robustez	Resistência / Robustez	Intrínscico
7	Combo (kit de produtos)	Combo (kit de produtos)	Extrínscico
8	Comercialização placas de back-up	Comercialização placas back-up	Extrínscico
9	Comunicado de alteração nos produtos	Comunicado de alteração nos produtos	Extrínscico
10	Design da embalagem	Design da embalagem	Extrínscico
11	Qualidade do SAC	Qualidade do SAC	Extrínscico
12	Expositores de produto	Expositores de produto	Extrínscico
13	Garantia	Garantia	Extrínscico
14	Guia rápido	Guia rápido	Extrínscico
15	Homologação	Homologação	Extrínscico
16	Ligação gratuita para o SAC	Ligação gratuita para o SAC	Extrínscico
17	Marca	Marca	Extrínscico
18	Preço	Preço	Extrínscico
19	Qualidade da assistência técnica (ASTEC)	Qualidade da assistência técnica (ASTEC)	Extrínscico
20	Treinamento de curta duração	Treinamento de curta duração	Extrínscico
21	Variedade de Portfólio	Variedade de Portfólio	Extrínscico
22	Vendedor técnico dedicado	Vendedor técnico dedicado	Extrínscico
23	Folders, banners...	Material de divulgação	Extrínscico
24	Adesivos para carro		
25	Catálogos personalizados		
26	Flexibilidade de horário do instrutor	Qualidade do treinamento técnico	Extrínscico
27	Periodicidade		
28	Didática do instrutor		
29	Canal de distribuição	EXCLUÍDO	
30	Confiança do distribuidor no produto	EXCLUÍDO	

Fonte: Coleta de dados

Batessini (2005) diz que, em alguns casos, o conhecimento do contratante - neste caso os desenvolvedores - aliado ao do pesquisador são suficientes para selecionar os atributos. No entanto, na maioria das vezes, este método é insuficiente e pode incutir em erros, já que a percepção dos desenvolvedores e do pesquisador pode não refletir a perspectiva do consumidor.

Tendo em vista essa implicação tomou-se a decisão de validar os atributos elencados pelos desenvolvedores com os clientes na etapa de pré-teste. Optou-se por utilizar a etapa de pré-teste para este fim, vislumbrando a possibilidade de em um único

encontro com cada um dos clientes selecionados, realizar tanto a validação da ferramenta de pesquisa quanto a validação dos atributos sob a perspectiva do consumidor.

3.2 Etapa quantitativa

Segundo Picoletto (2005, p. 35) “após a definição da lista de atributos, os mesmos podem ser avaliados pelos clientes por meio de pesquisas, para tomada de decisões quanto à melhoria, continuidade, retirada e acréscimo de atributos.”.

Malhotra (2006) aponta que com um conhecimento maior sobre o problema da pesquisa e suas variáveis, o pesquisador pode elaborar a pesquisa conclusiva. Esta, por sua vez, é bem estruturada, formal e deve ser realizada de forma objetiva e planejada. Ela tem por finalidade investigar profundamente as variáveis críticas do problema a fim de reunir informações conclusivas sobre ele.

A maioria das pesquisas realizadas em marketing é conclusiva descritiva. Esta pesquisa tem por finalidade descrever algo – “normalmente características ou funções do mercado” (MALHOTRA, 2006, p. 101). Neste caso, procura-se descrever a combinação ótima de atributos para os produtos da linha α .

A etapa conclusiva descritiva foi realizada através de uma pesquisa quantitativa com o intuito de a) identificar a importância que os consumidores conferem aos atributos dos produtos α no processo de decisão de compra e b) identificar a percepção dos clientes em relação ao desempenho dos atributos dos produtos α da Empresa β e da concorrência.

Os gerentes comerciais apontaram quais concorrentes deveriam ser avaliados na pesquisa. Foram selecionados quatro concorrentes principais em termos de market-share no Brasil, com estratégias de marketing heterogêneas. Dois concorrentes com estratégia de diversificação e outros dois voltados a custo.

3.2.1 População

A pesquisa conclusiva foi realizada de forma não probabilística, na qual foram investigadas as percepções de um grupo de clientes para os quais há faturamento representativo e que possuem conhecimento e capacidades suficientes para avaliar os principais produtos α disponíveis no mercado. Esta seleção de clientes foi elencada pela equipe comercial da empresa α que possui intenso contato e alto conhecimento sobre os

perfis dos consumidores. Depois de realizada a análise, chegou-se a um número final de 50 clientes de variados estados do Brasil aptos a responderem a pesquisa.

3.2.2 Instrumento

A pesquisa conclusiva descritiva foi realizada através de levantamento, que segundo Malhotra (2006) é uma ferramenta de pesquisa direta amplamente utilizada que consiste em questionário estruturado com perguntas de alternativas fixas pelo qual é possível mensurar as percepções, atitudes, comportamento e características do público-alvo.

O questionário foi construído em um software de pesquisa online e constituiu-se de dois grandes grupos de perguntas fechadas:

a) O primeiro grupo de perguntas avaliou a percepção do consumidor em relação ao desempenho dos atributos dos produtos α da Empresa β e dos quatro outros concorrentes selecionados.

b) O segundo grupo de perguntas indagou o cliente a respeito da importância de cada um dos atributos durante o processo de decisão de compra dos produtos α .

As perguntas foram elaboradas a partir dos atributos elencados na etapa de brainstorming e os atributos tiveram sua importância e desempenho avaliados em uma escala Likert de 5 níveis utilizada em pesquisas de atributos semelhantes realizadas por Espinoza e Hirano (2003), Viera (2002) e Alpert (1971). A importância foi mensurada de 0 (não importante) a 4 (imprescindível). Já o desempenho foi mensurado em uma escala de -2 (muito ruim) a +2 (muito bom).

Ao final do questionário foi disposta uma questão aberta na qual o cliente teve a opção de apontar outros atributos importantes para a aquisição dos produtos α que não foram avaliados na pesquisa e adicionar possíveis comentários (ver anexo B).

3.2.3 Pré-teste

Segundo Maerri (2009) o pré-teste é uma etapa que precede imediatamente o início da coleta de dados. Ele ajuda a reduzir o erro sistemático, a refinar o protocolo e melhorar o estudo.

Nesta pesquisa o pré-teste foi crucial para a validação dos atributos que deveriam ser avaliados na pesquisa. Através dele foi possível indagar diretamente os clientes e

garantir que os atributos selecionados na etapa de identificação contemplavam os atributos determinantes para a compra dos produtos “x”.

O pré-teste foi realizado com quatro clientes. Dois deles responderam o questionário utilizando a versão online sendo monitorados pessoalmente pelo entrevistador com o objetivo de se verificar possíveis dificuldades de utilização da ferramenta e registrar possíveis sugestões de melhoria. Outros dois clientes foram entrevistados sem a utilização do questionário online a fim de se simular as entrevistas pessoais e detectar quaisquer problemas na estrutura da entrevista. Em ambos os casos os atributos foram discutidos com os clientes a fim de se validar quais deles deveriam realmente ser avaliados na coleta de dados.

Ao final do pré-teste, foi possível reduzir os atributos a serem avaliados de 24 para 18 através da eliminação daqueles atributos que os clientes não consideraram relevantes na pesquisa e que não apresentavam variação entre as marcas analisadas (Tabela 2). Isto representou um ganho principalmente em termos de duração do preenchimento do questionário.

Os atributos marcados em vermelho (14 a 18) foram avaliados apenas em termos de importância. Os atributos 14, 15 não são avaliáveis em termos de desempenho mas caso fossem avaliados como não importantes pelo consumidor, poder-se-ia utilizar esta informação para eliminá-los dos produtos. Já os atributos 16, 17, 18 não são ofertados pelos produtos no mercado. Eles foram pesquisados com a intenção de verificar o seu possível valor para o cliente caso fossem implementados nos produtos.

Tabela 2 - Atributos selecionados

Brainstorming com equipe de produto		Pré-teste	Classificação
#	2ª etapa	3ª etapa - Listagem final	Extrínscico/Intrínscico
1	Funcionalidades	Conjunto de funções	Intrínscico
2	Design do produto	Design do produto	Intrínscico
3	Facilidade de instalação	Facilidade de instalação	Intrínscico
4	Facilidade de programação	Facilidade de programação	Intrínscico
5	Qualidade do produto	Qualidade do produto	Intrínscico
6	Design da embalagem	Design da embalagem	Extrínscico
7	Guia rápido	Qualidade do guia rápido	Extrínscico
8	Marca	Marca	Extrínscico
9	Material de divulgação	Material de divulgação	Extrínscico
10	Preço	Preço	Extrínscico
11	Qualidade da assistência técnica (ASTEC)	Qualidade da assistência técnica (ASTEC)	Extrínscico
12	Qualidade do SAC	Qualidade do SAC	Extrínscico
13	Qualidade do treinamento técnico	Qualidade do treinamento técnico	Extrínscico
14	Comunicado de alteração nos produtos	Comunicado de alteração nos produtos	Extrínscico
15	Homologação	Homologação Anatel	Extrínscico
16	Ligação gratuita para o SAC	Ligação gratuita para o SAC	Extrínscico
17	Treinamento de curta duração	Treinamento de curta duração (4h)	Extrínscico
18	Vendedor técnico dedicado	Vendedor técnico dedicado	Extrínscico
19	Resistência / Robustez	EXCLUÍDO	
20	Combo (kit de produtos)	EXCLUÍDO	
21	Comercialização placas back-up	EXCLUÍDO	
22	Expositores de produto	EXCLUÍDO	
23	Garantia	EXCLUÍDO	
24	Variedade de Portfólio	EXCLUÍDO	

Fonte: Coleta de dados

Verificou-se que a linguagem do questionário estava de acordo com o perfil dos respondentes, que o instrumento estava claro, autoexplicativo, objetivo e com uma linha de raciocínio satisfatória. Houve apenas a alteração no nome de alguns atributos, em que se percebeu alguma dificuldade de compreensão dos entrevistados, como no caso do atributo Homologação que passou a ser chamado Homologação Anatel (Tabela2). O modelo do questionário final consta no APÊNDICE B.

3.3.4 Coleta

O levantamento foi realizado através de entrevistas pessoais (10%) e internet (90%).

Quatro clientes-chave do estado de Santa Catarina, dois do Vale do Itajaí e dois da Grande Florianópolis, e 1 cliente do estado do Rio Grande do Sul, foram entrevistados pessoalmente pelo pesquisador e pela equipe de marketing de produto da empresa com o objetivo de se obter uma riqueza maior de informações para a análise. A vantagem deste método, segundo Malhotra (2006) é justamente o aumento da flexibilidade da coleta de dados, a diversidade de perguntas, o uso de estímulos físicos, bem como um alto índice de

respostas. As desvantagens segundo o autor se referem à baixa percepção de anonimato, aumento da tendenciosidade do entrevistador e maior dispêndio com a coleta. Havia a intenção de realizar mais entrevistas pessoais em outros estados, no entanto, a disponibilidade de pessoal e recursos financeiros para viagens foram fatores limitantes.

A grande maioria dos clientes, 45 do total de 50, respondeu ao questionário pela internet. Como discorre Malhotra (2006) com este método os entrevistados acessam um site na web e respondem o questionário de forma dinâmica, clicando nos botões de respostas, o que evita duplicidade ou erros de preenchimento. Segundo o autor esse método é muito utilizado atualmente porque expande muito as opções de interação, interface e formas de avaliar as percepções do público alvo. Além disso, permite altíssima velocidade de processamento de dados, baixo custo, alto anonimato e obtenção de informações sigilosas. No entanto, o controle de amostras tende a ser baixo e o índice de respostas também.

Para que houvesse a total adesão dos clientes selecionados para responder a pesquisa online, a equipe comercial enviou junto ao endereço do questionário online, um texto introdutório formal, explicando os objetivos da pesquisa e os prováveis retornos positivos para o cliente.

Observou-se alto índice de respostas nos primeiros dois dias após o envio dos dados. Enviou-se, no meio do período de coleta, novo e-mail aos clientes que ainda não haviam respondido a pesquisa, com o intuito de alertá-los sobre o prazo final de coleta. Depois de tomada essa medida houve novamente alto índice de respostas.

3.3.5 Análise

A análise de dados foi realizada através da matriz de desempenho e importância (IPA) atual e relativa. Segundo Zeithalm (2003) a IPA é uma ferramenta gráfica exaustivamente utilizada para a análise da importância e desempenho dos atributos. Através dela é possível identificar os atributos em que se deve concentrar esforços para que haja maior satisfação do consumidor e também os atributos em que está havendo esforço desnecessário, já que não geram tamanha satisfação ao consumidor.

Para compor tanto a matriz IPA atual e a relativa foram calculados o valor médio das avaliações de desempenho e importância de cada atributo das cinco empresas fabricantes avaliadas pelos consumidores.

3.3.5.1 Matriz de importância e desempenho atual

A matriz IPA atual foi elaborada a fim de se ter uma compreensão inicial sobre a satisfação dos clientes em relação aos atributos do produto α da Empresa β .

Por meio do confronto da média de importância (eixo y) e desempenho (eixo x) inferida, cada um dos atributos foi posicionado na matriz IPA.

Como aponta PICOLO (2005) há uma tendência de que o consumidor avalie a importância e desempenho atual dos atributos de maneira inflacionadamente positiva, o que poderia fazer com que todos os atributos fossem considerados importantes e fossem todos plotados nos quadrantes superiores da matriz IPA, inviabilizando a análise de prioridades.

Para diferenciar a importância dos atributos e identificar os atributos determinantes, a divisão dos quadrantes superior e inferior foi calculada pela média da importância de todos os atributos avaliados como sugerido por Pico (2005). Logo, atributos com valor acima da média foram classificados como atributos de alta importância e os demais como atributos de baixa importância.

Da mesma maneira a divisão dos quadrantes de desempenho/satisfação foi calculada pela média do desempenho de todos os atributos. Neste caso, atributos com desempenho abaixo da média foram classificados como atributos de baixo desempenho/satisfação, e os demais foram classificados como atributos de alto desempenho/satisfação.

No entanto, como aponta Pico (2005) é importante que seja também avaliado o desempenho do produto concorrente já que a satisfação com tal produto pode ser ainda maior que a observada com o produto próprio.

3.3.5.2 Matriz de importância e desempenho relativo

A matriz de importância e desempenho relativo foi elaborada com o objetivo de se verificar o desempenho dos atributos do produto da Empresa β em relação ao do principal concorrente.

Para realizar tal análise foi selecionado o método de relação de desempenho (PICOLO, 2005), em que o valor médio de desempenho de cada atributo do produto da Empresa β foi dividido pelo valor médio do mesmo atributo do produto da concorrência. Deste modo, todos os atributos com desempenho superior a 1 satisfazem o cliente de

melhor forma que a concorrência. O eixo de importância (x) manteve-se idêntico ao da matriz IPA atual.

A desvantagem da matriz IPA relativa é que se perde a informação da satisfação real observado pelo cliente, afinal é apenas demonstrada a relação de desempenho entre os produtos, e ambos podem, por exemplo apresentar baixo desempenho.

3.3.5.3 Matriz de importância e desempenho atual relativa à concorrência

Foi desenvolvido nesta pesquisa, um modelo de matriz (IPA), que combina os dois tipos de matrizes IPA já apresentados, com o objetivo de se enriquecer e simplificar a análise. Chamou-se esse modelo de matriz de importância e desempenho atual relativa à concorrência.

A criação do modelo consistiu simplesmente em destacar com cor aqueles atributos que possuem desempenho inferior ao da concorrência na matriz IPA atual. Logo, houve um acréscimo de informação do quadrante superior esquerdo da matriz IPA atual, que passou a ter um grupo distinto de atributos com priorização ainda maior.

O modelo permite não somente a definição de quais atributos aperfeiçoar para se alcançar a concorrência, mas também, um método de equalizar todos os atributos em níveis compatíveis com a importância declarada pelo consumidor.

3.3.5.4 Matriz de importância e desempenho atual relativa à concorrência por região

Identificou-se a necessidade de se analisar os dados coletados de acordo com as regiões geográficas brasileiras, tendo em visto que alguns atributos extrínsecos, como serviços de assistência técnica e treinamento, são distintos entre as regiões e a percepção sobre o desempenho tende a ser diversa. Criou-se então uma matriz de importância e satisfação relativa à concorrência para as regiões Sul, Sudeste e Nordeste do Brasil, onde se situam os principais clientes.

Foram avaliados apenas dois clientes da região Centro-Oeste e nenhum da região Norte e devido à falta representativa de clientes não foi construído este tipo de gráfico para estas regiões.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise foi realizada com base nas respostas obtidas de 50 clientes localizados em diversos estados brasileiros em que a Empresa β atua. A figura 4 apresenta a abrangência da pesquisa e o Gráfico 1 demonstra a porcentagem de respondentes por região.

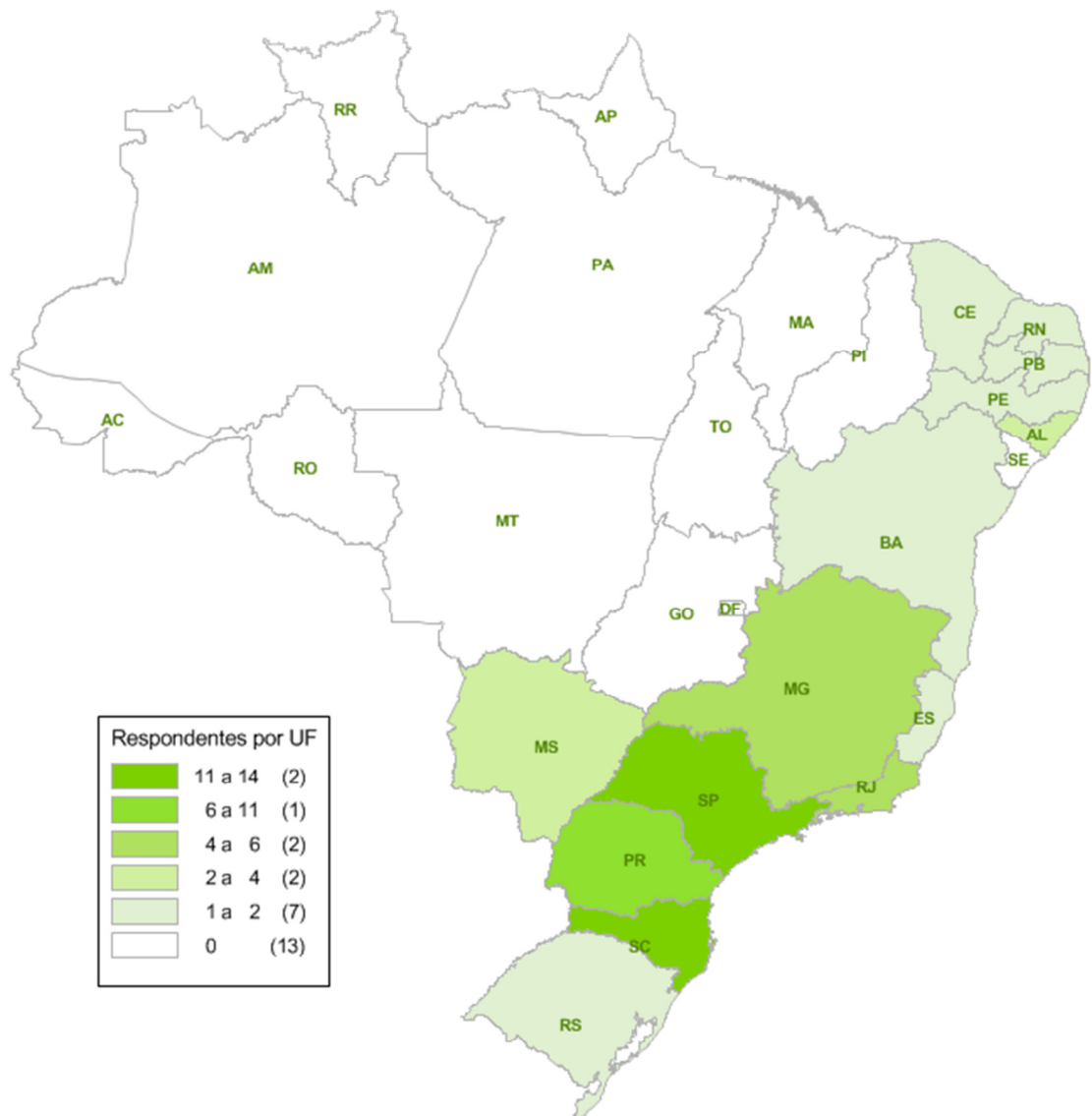


Figura 4 - Abrangência da pesquisa

■ Sudeste ■ Sul ■ Nordeste ■ Centro-Oeste

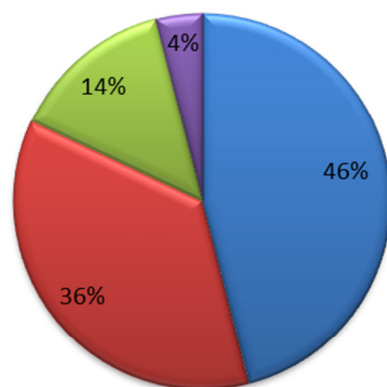


Gráfico 1 - Respondentes por região

A pesquisa abrangeu as principais regiões econômicas do país e a maior parcela das respostas foi enviada por clientes das regiões Sudeste (46%) e Sul (36%) onde a maioria de clientes do produto α da Empresa β se localiza.

Não houveram respondentes dos estados do Norte devido à baixa representatividade do faturamento da linha α para a região.

4.1 Importância e desempenho dos atributos

Os clientes avaliaram o desempenho da Empresa β e de outros quatro concorrentes e apontaram o grau de importância de cada um dos atributos. Foi então calculada a média aritmética das avaliações para se apurar a percepção de todos os clientes sobre cada aspecto avaliado. A Tabela 3 ilustra os resultados obtidos.

Tabela 3 - Importância e desempenho dos atributos

Atributos	Classificação	Desempenho					IMPORTÂNCIA
		Empresa β	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C	Concorrente D	
Qualidade produto	Determinante	1,19	1,16	0,76	0,25	0,27	3,86
ASTEC	Determinante	0,55	0,48	0,32	-0,23	-0,45	3,64
SAC	Determinante	0,55	0,46	0,27	-0,09	-0,18	3,56
Prazo de entrega	Determinante	0,42	0,74	0,96	0,38	0,68	3,50
Facilidade programação	Determinante	0,79	1,03	0,61	0,70	1,03	3,48
Guia rápido	Importante	0,93	0,79	0,53	0,33	0,44	3,46
Preço	Importante	-0,58	0,03	0,24	0,64	0,73	3,42
Treinamento técnico	Importante	1,11	0,76	0,42	-0,19	-0,35	3,38
Condições pagamento	Importante	0,73	0,57	0,39	0,15	0,48	3,34
Facilidade instalação	Importante	1,05	1,03	0,86	0,80	0,90	3,30
Conjunto de funções	Saliente	1,14	1,03	0,78	0,32	0,36	3,26
Marca	Saliente	1,40	1,23	0,69	0,11	0,07	3,04
Material divulgação	Saliente	1,04	0,75	-0,15	-0,35	-0,43	2,94
Design produto	Saliente	1,73	0,98	0,28	0,10	0,07	2,72
Design embalagem	Saliente	1,24	1,02	0,47	0,29	0,35	2,18
Média Geral		0,89	0,80	0,50	0,21	0,27	3,27

Fonte: Coleta de dados

Os atributos estão classificados por ordem de importância percebida pelos clientes. Avaliações marcadas em vermelho indicam atributos abaixo da média geral de cada empresa.

Verificam-se como atributos determinantes para a aquisição de produtos α a qualidade do produto, o serviço de assistência técnica (ASTEC), o serviço de atendimento ao consumidor (SAC), o prazo de entrega e a facilidade de programação.

Para facilitar a análise das informações contidas na Tabela 3 foi criado o Gráfico 2.

O Gráfico 2 está ordenado de acordo com a curva de importância dos atributos na parte superior. A curva apresenta os atributos com maior importância (qualidade do produto), à esquerda, até o de menor importância (design da embalagem), à direita.

Fica claro a importância de atributos de serviço de alta qualidade para a aquisição dos produtos α . Assistência técnica, SAC, entrega e treinamento técnico estão entre os atributos mais valorizados pelo cliente.

Por outro lado, identificou-se, interessante, que atributos relacionados à imagem, divulgação e estilo do produto (marca, material de divulgação, design do produto e design da embalagem) são salientes para o consumidor, e, portanto, não são determinantes na compra de produtos α . Isto que indica que o cliente procura um produto

básico, não sofisticado, mas que apresente alta qualidade e serviços envolvidos de alto desempenho.

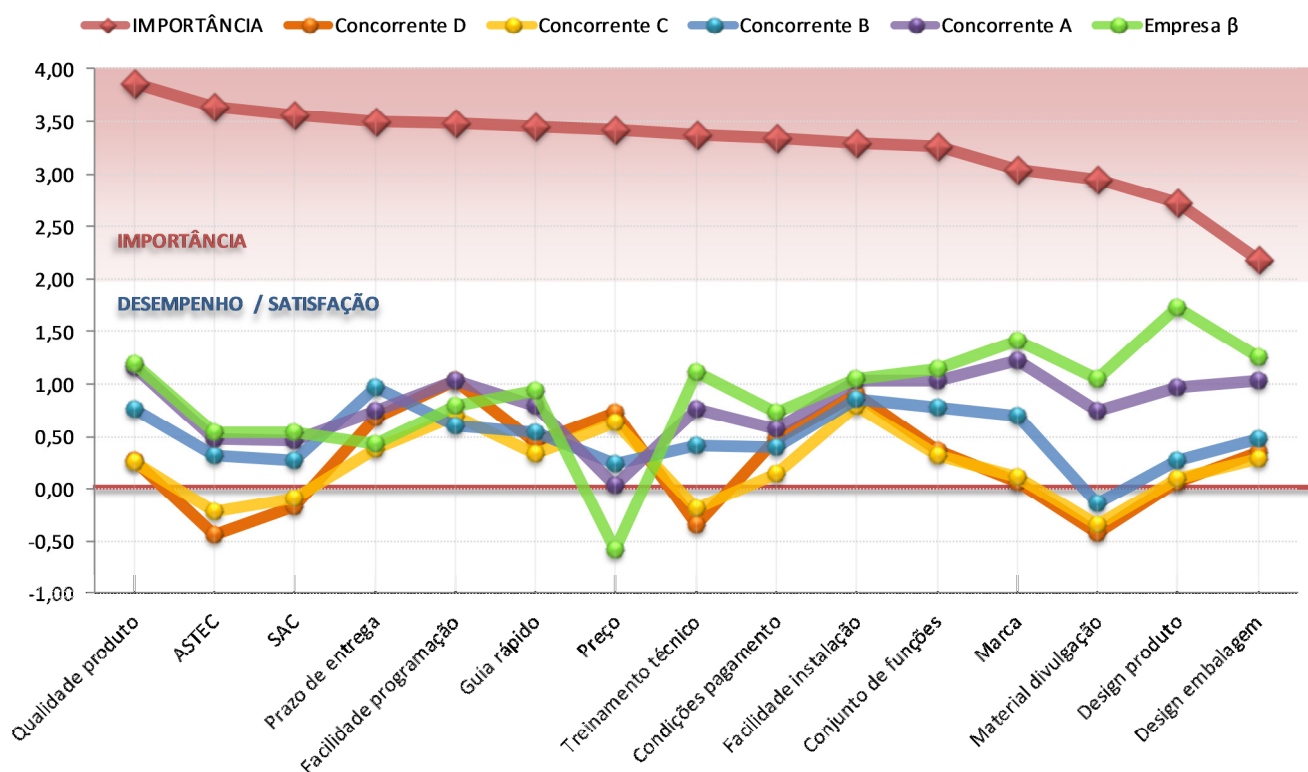


Gráfico 2 - Importância e desempenho dos atributos

Fonte: Coleta de dados

Sob a perspectiva do desempenho, apresentada na metade parte inferior do gráfico, é possível identificar inicialmente as estratégias de posicionamento das empresas avaliadas.

Os concorrentes C e D possuem claramente estratégia de custo. Apresentam curvas de desempenho muito similares, caracterizadas por produtos de qualidade inferior, preço bom/baixo, treinamento técnico ruim, conjunto de funções básicas, marca, comunicação e design fracos.

Por outro lado, o concorrente A apresenta-se como concorrente direto da Empresa β , compartilhando uma estratégia de diferenciação, com produtos α de alta qualidade, com alto desempenho em marca, divulgação e design. Os produtos α destas empresas apresentam preços mais elevados, treinamento técnico e serviços pós-venda de qualidade.

Já o concorrente C apresenta uma estratégia intermediária com um produto α e serviços envolvidos de alta qualidade, marca forte, mas atributos relacionados a marketing e design de baixo desempenho.

É interessante mencionar que o produto α do concorrente A é o atual líder de mercado. Sua curva de desempenho é a que mais satisfaz o consumidor e pode, portanto ser utilizada como parâmetro para ajustes iniciais nos atributos dos produtos α da Empresa β a fim de se alcançar o desempenho do líder.

Entretanto, mesmo a curva de desempenho do concorrente A pode ser aperfeiçoada. Ao analisá-la comparativamente ao comportamento da curva de importância é possível perceber um equilíbrio ainda não ideal de atributos. Desta forma, esta análise permite que a Empresa β não apenas alcance o desempenho da líder de mercado, mas ofereça um produto posicionado de maneira única e assertiva para o cliente.

Com esse intuito, foram elaboradas as diversas matrizes de importância e desempenho apresentadas subsequentemente.

4.2 Matriz de importância e desempenho atual

Plotando-se as informações de importância e desempenho dos atributos do produto α da Empresa β na matriz de importância e desempenho atual (Figura 5), utilizando-se a divisão pela média do desempenho dos atributos, é possível identificar que tipos de ações devem ser tomadas em relação a cada grupo de atributos para que se alcance o desempenho esperado pelo cliente. Através da matriz identificam-se quais atributos devem ter seu desempenho reforçado, mantido, reduzido ou eliminado, para o reposicionamento do produto.

Atenção especial deve ser dada ao quadrante superior esquerdo, que indica os atributos altamente importantes para o cliente, mas que ainda não apresentam alto desempenho. Estes são os atributos em que é necessário concentrar esforços para melhoria do desempenho do produto e consequente satisfação do cliente.

Observa-se que o preço do produto α da Empresa β é ruim sob a perspectiva dos clientes. Dentre os atributos avaliados é o que apresenta o pior desempenho. Isto se explica pelo alto preço do produto Empresa β em relação aos demais concorrentes. As informações obtidas nas entrevistas pessoais e na questão aberta do questionário online legitimam os dados quantitativos. Os clientes comentaram que além do preço estar muito

alto, acima do concorrente A, líder de mercado, há uma falta de controle dos preços praticados. Verifica-se que o preço é considerado importante para a compra dos produtos α , logo, há uma clara necessidade de redução do preço do produto e melhor controle dos preços praticados.

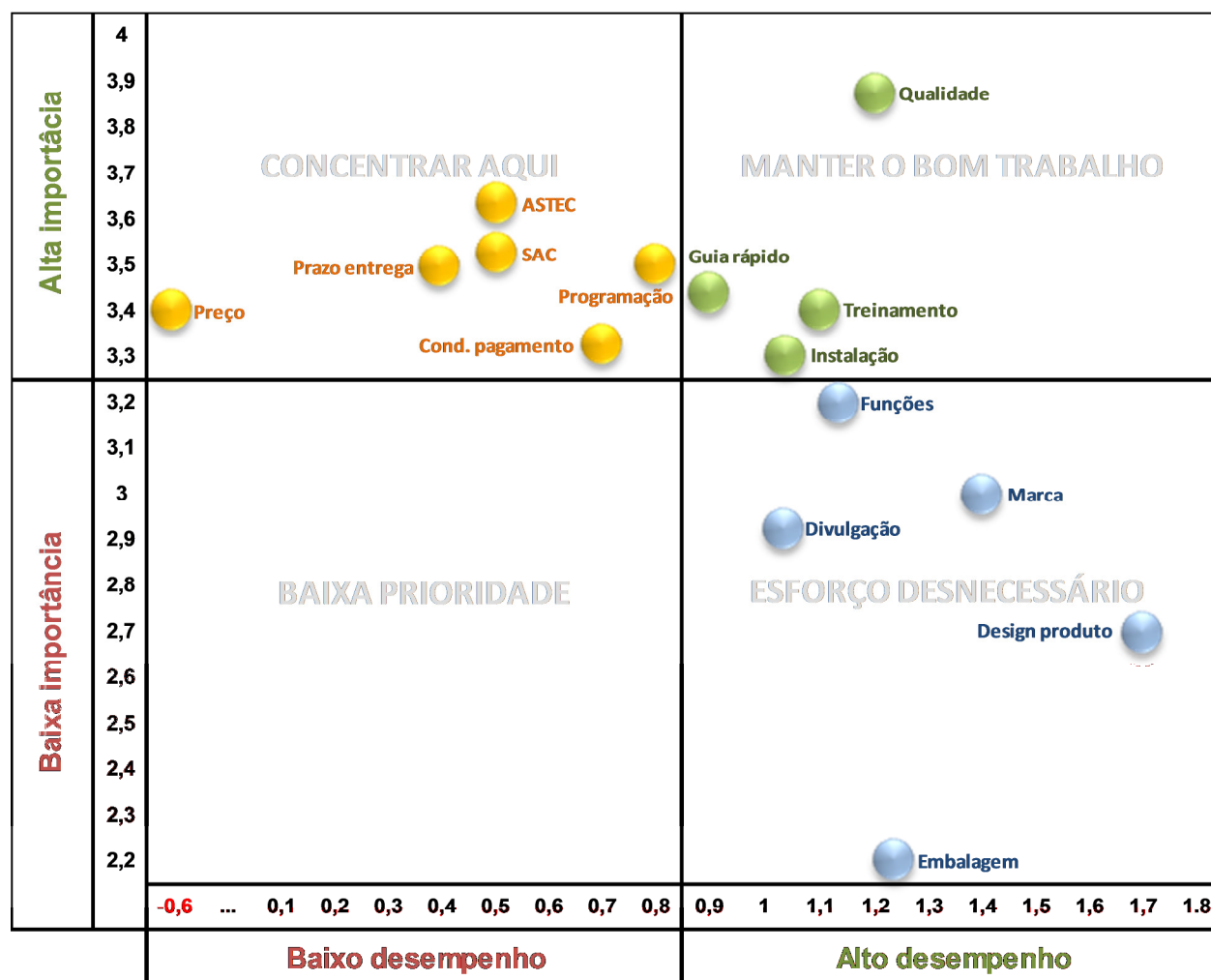


Figura 5 - Matriz de importância e desempenho atual da Empresa α

Fonte: Coleta de dados

Quanto ao prazo de entrega (Figura 5), verifica-se também um desempenho abaixo da média e abaixo do desempenho dos concorrentes (Gráfico 2). Vários clientes comentaram nas entrevistas pessoais que o prazo de entrega dos produtos α da Empresa β é muito longo podendo levar mais de 1 mês para que o produto chegue ao cliente. Isso ficou ainda mais nítido ao se analisar o prazo de entrega do concorrente B, destacado no Gráfico 2 com o melhor desempenho no atributo prazo de entrega. Segundo os clientes o

concorrente B consegue disponibilizar o produto ao cliente no dia seguinte, pois possui estoque para tanto.

A Empresa β pode reduzir seu prazo de entrega melhorando sua previsão de vendas, de modo a ter estoque de produtos acabados suficientes para suprir a demanda dos clientes com maior presteza.

O serviço de pós-venda como um todo precisa ser aprimorado, (vide Figura 5). Tanto o serviço de assistência técnica (ASTEC) como o de atendimento ao cliente (SAC) da Empresa β apresentam baixo desempenho e são determinantes para a satisfação do cliente quanto aos produtos α .

Os comentários obtidos em entrevistas pessoais apontam que as assistências técnicas credenciadas da Empresa β demoram muito para reparar os produtos α e que o atendimento é ruim, sendo que muitos clientes preferem comprar um novo produto a esperar pelo reparo. Embora o desempenho dos concorrentes não seja melhor, os clientes apontaram como boa prática, a disponibilização de componentes de back-up para as assistências, como no caso do concorrente B, de forma que o processo de reparo seja mais rápido.

Quanto ao serviço de atendimento ao cliente (SAC), o desempenho abaixo da média da Empresa β se deve segundo os clientes a um atendimento impessoal, com tempo de espera elevado, e em que não há destinação entre o atendimento prestado para clientes corporativos e clientes finais. O concorrente B foi novamente citado como bom exemplo ao oferecer um atendimento rápido e proativo, em que se liga para o cliente a fim de verificar se os problemas foram solucionados.

Recomenda-se, portanto, à Empresa β , aperfeiçoar suas práticas de atendimento ao cliente com soluções mais ágeis, proativas e personalizadas.

As condições de pagamento, como verificado na Figura 5, foi outro atributo avaliado como importante pelos clientes no qual o produto α da Empresa β não apresenta desempenho apropriado. Os clientes apontaram que embora a empresa proporcione o maior prazo, as datas de pagamento são muito irregulares. Foram sugeridos intervalos mais regulares, como 30, 60 e 90 dias. Adicionalmente, comentou-se que poderiam ser oferecidos maiores descontos para compras realizadas à vista.

Observa-se no Gráfico 2 que o concorrente D se aproxima do desempenho da Empresa β em relação às condições de pagamento. Alguns dos clientes apontaram que este concorrente oferece um prazo de pagamento ainda maior e, portanto seria interessante verificar com mais clientes a validade desta informação.

Quanto ao prazo de pagamento, recomenda-se a empresa β estudar a possibilidade regularizar as datas de pagamento e oferecer maiores descontos para compras realizadas à vista.

A facilidade de programação foi considerada um atributo determinante para a aquisição dos produtos α (Figura 5). Segundo um dos clientes, uma fácil programação aliada a fácil instalação, é um dos melhores argumentos de venda de produtos α .

A facilidade de programação dos produtos α da Empresa β foi considerada pior do que a apresentada pelos produtos dos concorrentes A e D (Gráfico 2) e além disso, o desempenho deste atributo está abaixo da média geral da Empresa β . Segundo os comentários dos clientes, a programação dos produtos α da Empresa β é mais complexa do que a maioria dos produtos concorrentes. Os clientes apontaram produtos de outros concorrentes menos representativos, não avaliados, em que basta apenas pressionar um botão para que a programação seja feita. O concorrente D é citado como exemplo de simplicidade de programação que dispensa até mesmo a utilização de manuais.

Tendo em vista o nível de determinismo do atributo facilidade de programação para o produto x, recomenda-se uma avaliação dos métodos dos concorrentes com melhor desempenho neste atributo a fim de que o processo de programação seja o mais simples possível.

Os atributos do produto α da Empresa β , apresentados no quadrante superior direito da Figura 5, possuem alto desempenho na perspectiva dos clientes e são determinantes ou pelo menos importantes para a compra deste tipo de produto. Eles são: qualidade do produto, guia rápido, treinamento técnico e facilidade de instalação.

A Empresa β deve manter o bom trabalho que já vem sendo realizado nestes atributos, de modo que o desempenho continue satisfatório. Contudo, é interessante verificar os pontos comentados pelos clientes nas entrevistas pessoais e na questão aberta no que tange estes atributos.

Qualidade do produto é o atributo mais importante dos produtos α sob a ótica dos clientes. Isso significa que é imprescindível que os produtos apresentem um mínimo de defeitos, um índice baixo de reclamações, e que desempenhem de forma eficaz todas as suas funções. O produto α da Empresa β e do concorrente A apresentam índices praticamente iguais de desempenho neste atributo, sendo os mais bem avaliados nesta pesquisa.

Os comentários dos clientes em relação à qualidade dos produtos α Empresa β indicam algumas sugestões de melhoria. A principal é de que a fonte dos produtos α foi

recentemente alterada para uma de menor potência e esta não suporta uma quantidade razoável de acessórios, afetando o desempenho dos produtos α . Recomendou-se então substituição da fonte atual pela antiga. Além disso, foi sugerido a Empresa β um maior número de testes de campo para reduzir ainda mais possíveis problemas ao longo da utilização dos produtos α .

O manual simplificado (guia rápido) dos produtos α da Empresa β possui um desempenho acima da média (Figura 5) destacando-se ao lado do concorrente A (Gráfico 2). Entretanto, os clientes citaram como possível melhoria, apresentar o guia rápido na primeira página do manual do produto, de forma que ele seja facilmente identificado.

A facilidade de instalação do produto foi considerada um atributo importante para a aquisição dos produtos α (Figura 5). O desempenho do produto α da Empresa β neste atributo é bom, no entanto, todos os concorrentes apresentam desempenho similar, não sendo este, portanto, um atributo de diferenciação (Gráfico 2). A facilidade de instalação pode ser considerada um importante requisito do produto.

Quanto ao treinamento técnico, atributo também importante, o produto α da Empresa β possui bom desempenho (Figura 5) e se destaca dentre os demais concorrentes (Gráfico 2) pela frequência e conhecimento técnico dos instrutores. Contudo, alguns clientes criticaram a didática dos instrutores. Este é, segundo os clientes, o principal aspecto do treinamento técnico a ser aperfeiçoado pontualmente pela empresa.

O quadrante inferior direito da matriz de importância e desempenho (Figura 5) aponta os atributos com importância abaixo da média (salientes), mas nos quais os produtos α da Empresa β apresentam alto desempenho, sob a ótica dos clientes. É possível através da análise desse quadrante identificar quais atributos estão centralizando esforços desnecessários e que podem portanto ser reduzidos, de modo que os recursos excedentes sejam reorientados para outros atributos determinantes realmente valorizados pelos clientes. Eles são: design da embalagem e do produto, material de divulgação, marca e conjunto de funções.

O design da embalagem é o atributo, dentre os avaliados, menos importante no processo de decisão de compra dos produtos α (Figura 5), segundo os clientes. Observa-se que a Empresa β apresenta um desempenho acima da média neste atributo e que dentro os produtos avaliados é o que apresenta o melhor desempenho (Gráfico 2). Isto indica que esforços estão sendo alocados para a produção de uma embalagem de alta qualidade que na realidade é muito pouco valorizada pelo cliente.

Os clientes comentaram que a embalagem tem realmente o melhor acabamento do mercado e que é muito bonita. Interessantemente, houve alguns comentários indicando que poderia haver uma diferenciação maior entre as embalagens dos produtos da linha α , de modo que cada produto fosse mais facilmente identificado. Hoje as embalagens dos produtos α da Empresa β seguem todas o mesmo padrão de cores.

Conclui-se então que as embalagens da linha α da Empresa β poderiam ser mais simples, reduzindo-se os custos com impressão de alta definição e cartão de alta qualidade, e que elas poderiam apenas ser diferenciadas de acordo com cada modelo da linha α .

O design dos produtos α da Empresa β foi o atributo mais bem avaliado pelos clientes em termos de desempenho, (Figura 5) destacando-se dos produtos concorrentes pela aparência e acabamento (Gráfico 2). No entanto, este não é um atributo muito importante para os clientes e poderia ser mais básico de forma a reduzir os custos de matéria-prima e molde, por exemplo. Foram sugeridos inclusive pelos clientes outros materiais mais baratos com os quais a estrutura externa do produto poderia ser feita.

Os materiais de divulgação também apresentaram importância abaixo da média na perspectiva dos clientes, como mostra a matriz IPA (Figura 5). Segundo eles os materiais de divulgação do produto α da Empresa β possuem boa qualidade e são normalmente abundantes. Os concorrentes B, C e D, contudo, apresentam materiais de divulgação ruins na opinião dos clientes (Gráfico 2), e muitos alegam nunca ter recebido qualquer material promocional destas empresas. O concorrente A é o único a aproximar-se do desempenho da Empresa β neste atributo. A empresa poderia reduzir o seu investimento em material promocional para se nivelar ao concorrente A, de forma a reduzir custos e ainda assim manter uma boa qualidade.

Apesar de a marca da Empresa β ter sido bem avaliada pelos clientes em termos de credibilidade e tradição, este atributo não foi considerado determinante para a compra de produtos α (Figura 5). Alguns clientes disseram que a alta pulverização dos produtos α da Empresa β pode comprometer em algum nível sua imagem. Estar presente em qualquer distribuidor, revenda, independente de porte ou qualidade, pode prejudicar a percepção dos clientes em relação à marca.

Os concorrentes C e D apresentam desempenho em marca muito fracos (Gráfico 2), principalmente, apontaram os clientes, porque não transmitem confiança e qualidade.

Recomenda-se portanto que a Empresa β foque em transmitir confiança e qualidade aos clientes através da marca, sem, no entanto investir maior montante nessa

estratégia. Sugere-se que seja revisada a estratégia comercial atual de pulverização para que a imagem de empresa β não seja desgastada ou se perca a percepção de qualidade dos produtos.

Quanto ao atributo conjunto de funções, os produtos α da Empresa β apresentaram alto desempenho (Figura 5). Este atributo é relativamente importante, à medida que encontra-se muito próximo da média de importância.

Os clientes comentaram em linhas gerais que busca, um produto simples, básico e funcional e citaram alguns aspectos que poderiam tornar o produto α da Empresa β ainda mais prático, aumentar seu valor agregado e diferenciá-lo da concorrência. Estes pontos precisam ser se mantidos em sigilo e não caberia elencá-los nesta pesquisa.

Segundo os clientes os produtos α da empresa β possuem muitas funções que não são utilizadas efetivamente. Poder-se-ia divulgar mais fortemente essas funções para se incentivar seu uso ou ainda pesquisar detalhadamente junto ao cliente a real necessidade destas funções. Talvez elas não estejam sendo usadas porque o consumidor simplesmente não precisa. Neste caso, dever-se-ia suprimi-las dos produtos, com o objetivo de manter apenas o que gera valor para o cliente.

4.3 Matriz de importância e desempenho relativo

Todas as análises anteriores foram realizadas com base na satisfação dos clientes em relação aos atributos das diferentes empresas e a importância que eles conferiram a estes atributos.

Verificou-se através das análises e do Gráfico 2 que a Empresa β compete diretamente com a empresa A, a líder do segmento. Logo, é interessante analisar o desempenho da Empresa β em relação ao do principal concorrente de forma a se ter uma visão de quais atributos devem ser ajustados para se alcançar o melhor desempenho do setor.

Para tanto foi construída a matriz de importância e desempenho relativa ao concorrente A (Figura 6).

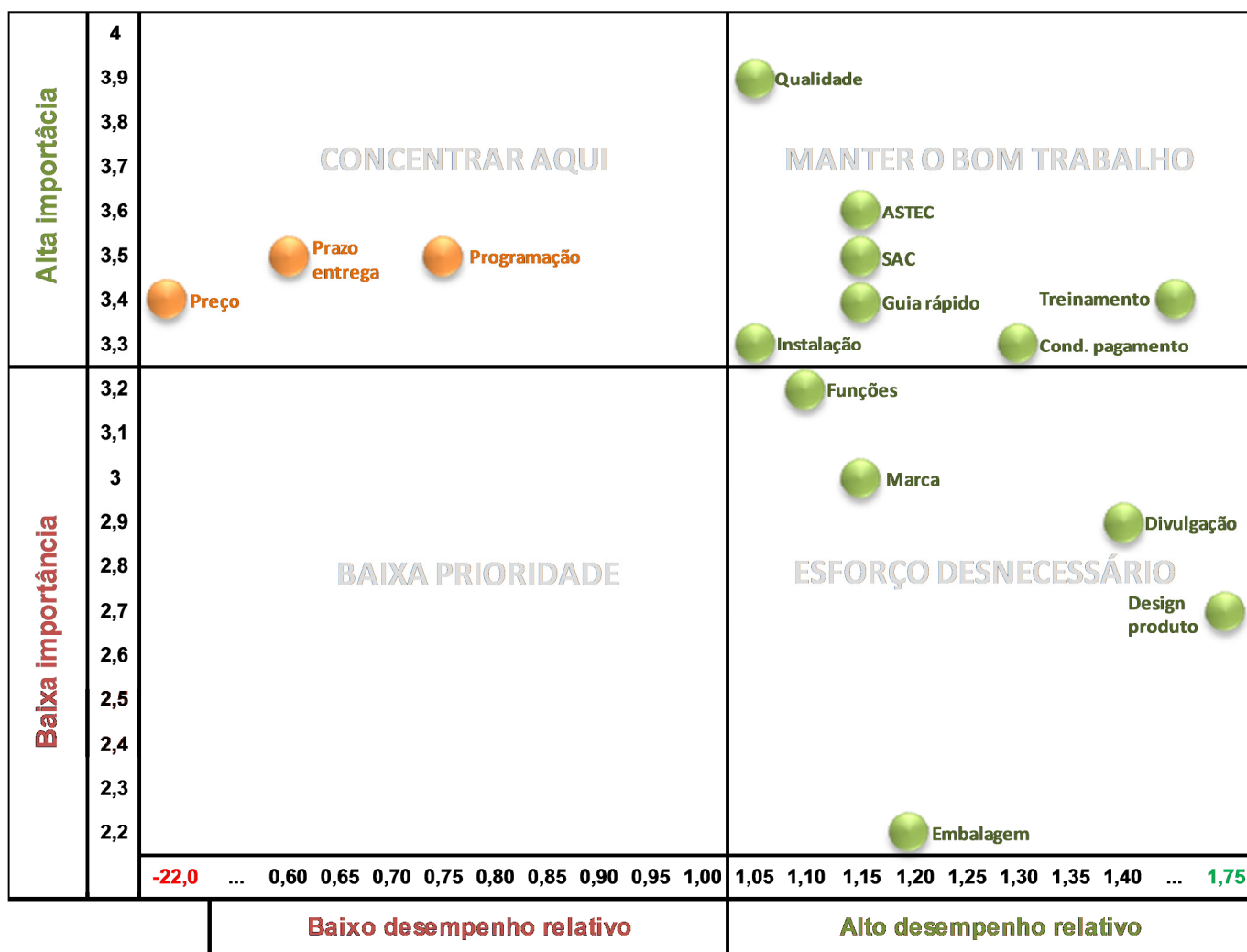


Figura 6 - Matriz de importância e desempenho relativa

Fonte: Coleta de dados

Todos os atributos apontados no quadrante superior esquerdo da Figura 6 apresentam desempenho inferior aos do produto α do concorrente A. Preço, prazo de entrega e programação são atributos que devem ser priorizados e aperfeiçoados nos produtos α da Empresa β de modo que se possa competir com o produto do concorrente A.

Analisando-se a Figura 6 nota-se uma série de atributos em que o produto Empresa β apresenta melhor desempenho que o concorrente A. No entanto, ela só realmente se destaca e se diferencia em atributos como treinamento, condições de pagamento, material de divulgação e design do produto que apresentam relativamente menor importância para o cliente.

O concorrente A oferece ao cliente um produto α de fácil programação e alta qualidade, com serviços de suporte tão bons quanto o da Empresa β , com um curto prazo

de entrega e ainda com um grande diferencial de preço, fixado bem abaixo do oferecido pela empresa β .

Percebe-se então que o concorrente A, ganha mercado ao investir de maneira mais intensa do que a Empresa β nos atributos realmente determinantes. A empresa A soube se diferenciar dos concorrentes C e D ao oferecer um produto de qualidade superior, evitando a disputa por preços. Mas soube também poupar recursos evitando investir tanto em material promocional, design do produto e embalagem, o que possibilitou ofertar um produto α mais barato e de maior facilidade operacional do que o da Empresa β .

4.4 Matriz de importância e desempenho atual relativo a concorrência

Ao se analisar a matriz IPA relativa (Figura 6) comparativamente a matriz IPA atual (Figura 5) da Empresa β nota-se que os atributos ASTEC, SAC, e condições de pagamento deixaram de ocupar o quadrante esquerdo superior na matriz IPA atual e passaram ao lado direito superior na matriz IPA relativa, por apresentarem desempenho superior ao do concorrente A. Se fosse analisada apenas a matriz IPA relativa, esses atributos não precisariam ser reforçados. No entanto, analisando-se a matriz IPA atual verifica-se que eles apresentam desempenho abaixo da média dos atributos e são considerados muito importantes pelo cliente, devendo também ser aperfeiçoados.

Portanto, entende-se que todos os atributos no quadrante superior esquerdo da IPA atual devem ser reforçados, mas que a prioridade deve ser dada aos atributos neste quadrante que possuem desempenho inferior ao da concorrência. Com a finalidade de visualizar-se esse raciocínio foi criada a matriz de importância e desempenho atual relativa a concorrência (Figura 7).

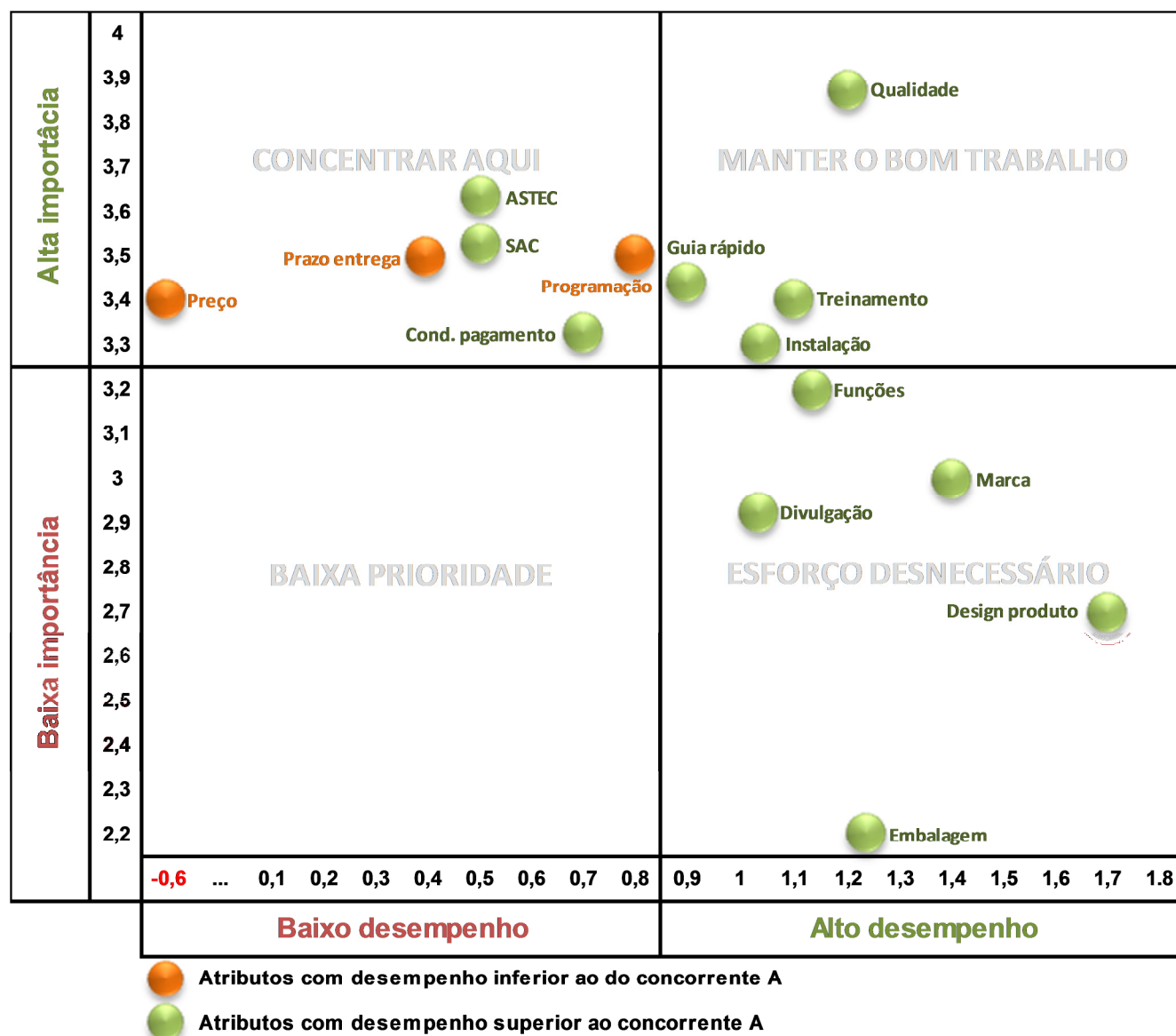


Figura 7 - Matriz de importância e desempenho atual relativa à concorrência

Fonte: Coleta de dados

Verifica-se então que os atributos em destaque no quadrante superior esquerdo são as prioridades de melhoria a serem realizadas pela Empresa β nos produtos α , afinal são altamente importantes, possuem desempenho abaixo da média de todos os atributos e, além disso, estão em desvantagem em relação à concorrência.

Realizado o trabalho de melhoria nestes atributos em destaque a Empresa β pode alcançar o desempenho da concorrente A. Contudo, normalmente busca-se superar a concorrência proporcionando ao cliente a melhor curva de valor. Para tanto, seria necessário aperfeiçoar os outros atributos do quadrante superior esquerdo (ASTEC, SAC e condições de pagamento), redirecionando a eles os esforços atualmente destinados a

atributos do quadrante direito inferior, que não representam tamanha relevância para o cliente.

4.5 Matriz de importância e desempenho atual relativo à concorrência por grandes regiões

Segmentando-se os clientes de acordo com a região na qual estão situados, foi possível perceber diferenças de percepção em relação à importância dos atributos e desempenho dos produtos da Empresa B e dos concorrentes.

4.5.1 Região Sul

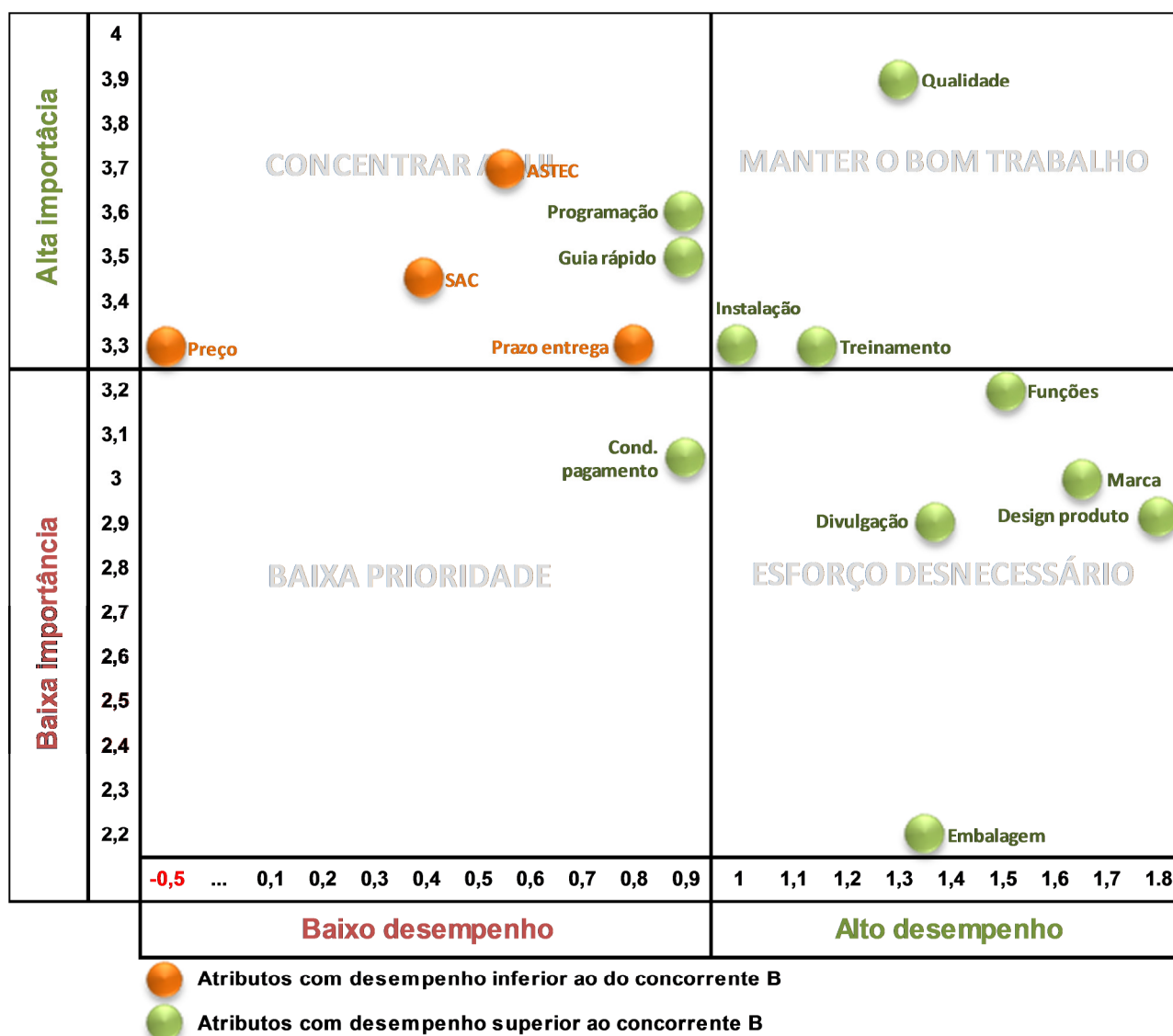


Figura 8 - Matriz IPA: Região Sul

Fonte: Coleta de dados

A primeira observação a ser feita é que na região Sul, o concorrente mais bem avaliado não é o A, e sim o B. Isso se explicou pela baixa penetração do concorrente A nos estados do sul, como apontado pelos clientes nas entrevistas pessoais bem como pelos profissionais de marketing da Empresa β . Utilizou-se, portanto, na composição da matriz IPA da Região Sul (Figura 7) o concorrente B como referência.

Percebe-se claramente a força ainda maior da marca da Empresa β na região sul. O que é esperado tendo em vista sua localização física no estado de Santa Catarina. Os atributos com melhor desempenho dos produtos α da Empresa β continuam ligados e comunicação e design, não avaliados como determinantes para os clientes da região.

O conjunto de funções também é muito bem percebido, no entanto os clientes apontam que muitas funções dos produtos α da Empresa β não são necessárias e acabam sendo subutilizadas pelos clientes.

No quadrante esquerdo superior observam-se as alterações mais significativas. O que se observa de mais crítico é que o serviço de atendimento ao cliente (SAC) e a assistência técnica (ASTEC) prestada pelo concorrente B superaram o serviço prestado pela Empresa β . Os serviços de pós-venda, além disso, apresentaram desempenho abaixo da média dos atributos. Estes fatores, aliados a um prazo de entrega muito superior ao do concorrente B e um preço elevado tem gerado insatisfação dos clientes.

4.5.2 Região Sudeste

É na região Sudeste em que se verifica a pior situação para os produtos Empresa β . O concorrente A é líder na região e possui superioridade em quase todos os atributos dos produtos α sob a ótica dos clientes, como demonstra a Figura 9.

Os fatores que mais colaboram para o desempenho superior do concorrente A em relação ao produto Empresa β na região são prazo de entrega mais curto, preço mais baixo e facilidade de programação bem superior. Um cliente da região apontou, adicionalmente, na questão aberta, que um diferencial do concorrente A na região é o portfólio diversificado, que atende todas as necessidades de produto.

Verificou-se que o longo prazo de entrega da Empresa β na região é um dos principais causadores de insatisfação dos clientes.

Supreendentemente, o material de divulgação da Empresa β apresentou desempenho abaixo da média dos atributos e inferior ao do concorrente A. Provavelmente

está havendo escassez de material na região. Recomenda-se investigar a causa do baixo desempenho, tendo em vista que este tem sido um dos principais aspectos positivo da Empresa β , mesmo que pouco valorizado pelo cliente.

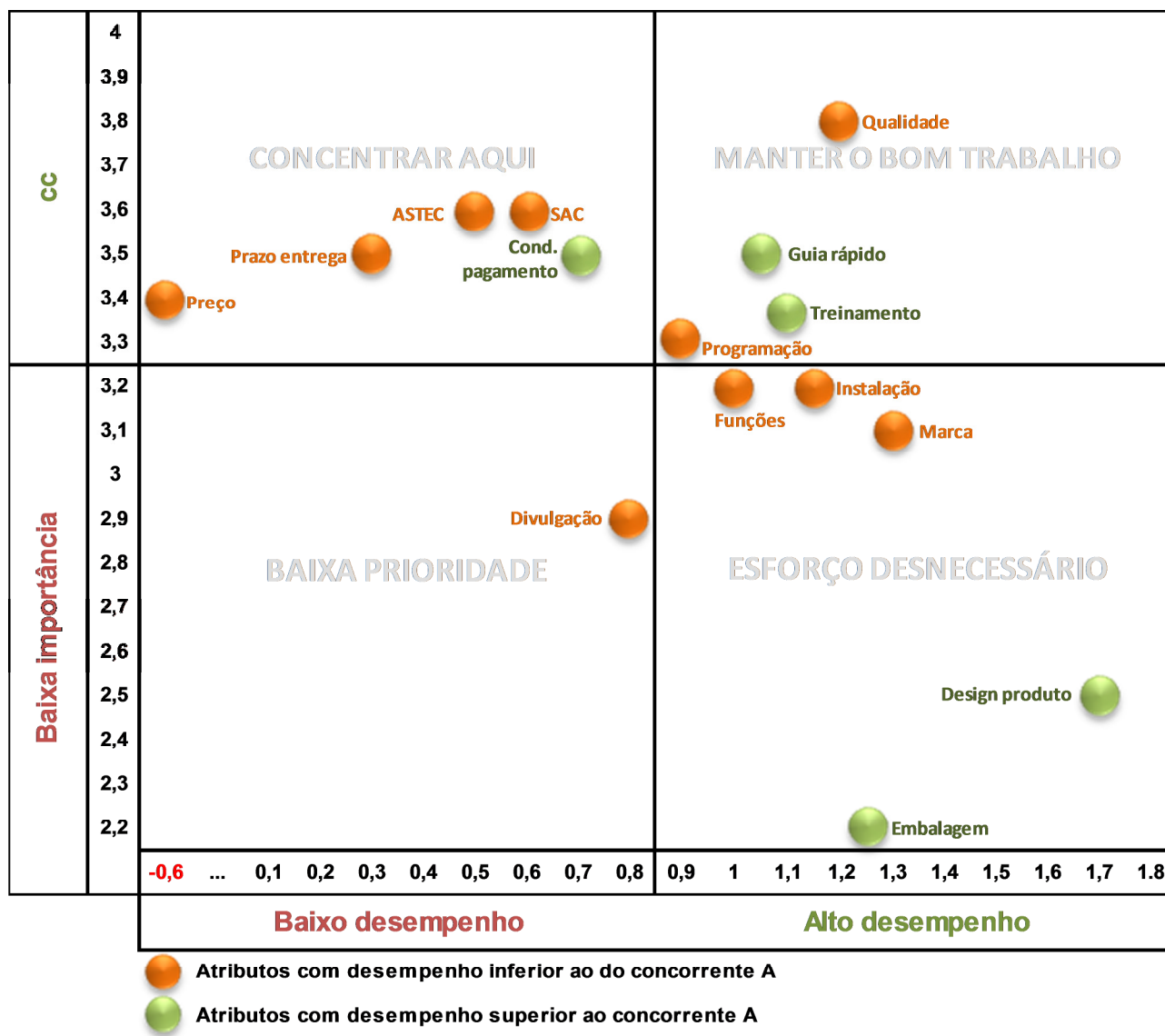


Figura 9 - Matriz IPA: Região Sudeste

Fonte: Coleta de dados

O treinamento técnico, o manual simplificado (guia rápido) e o design de produtos são atributos em que a Empresa β apresenta desempenho bem superior ao concorrente A na região, no entanto, não estão entre os atributos determinantes para o cliente.

4.5.3 Região Nordeste

Os clientes da região nordeste também apontaram alta satisfação com os produtos α do concorrente A. As principais vantagens do concorrente A em relação aos produtos da Empresa β apontadas pelos clientes foram o preço mais baixo e a maior facilidade de programação.

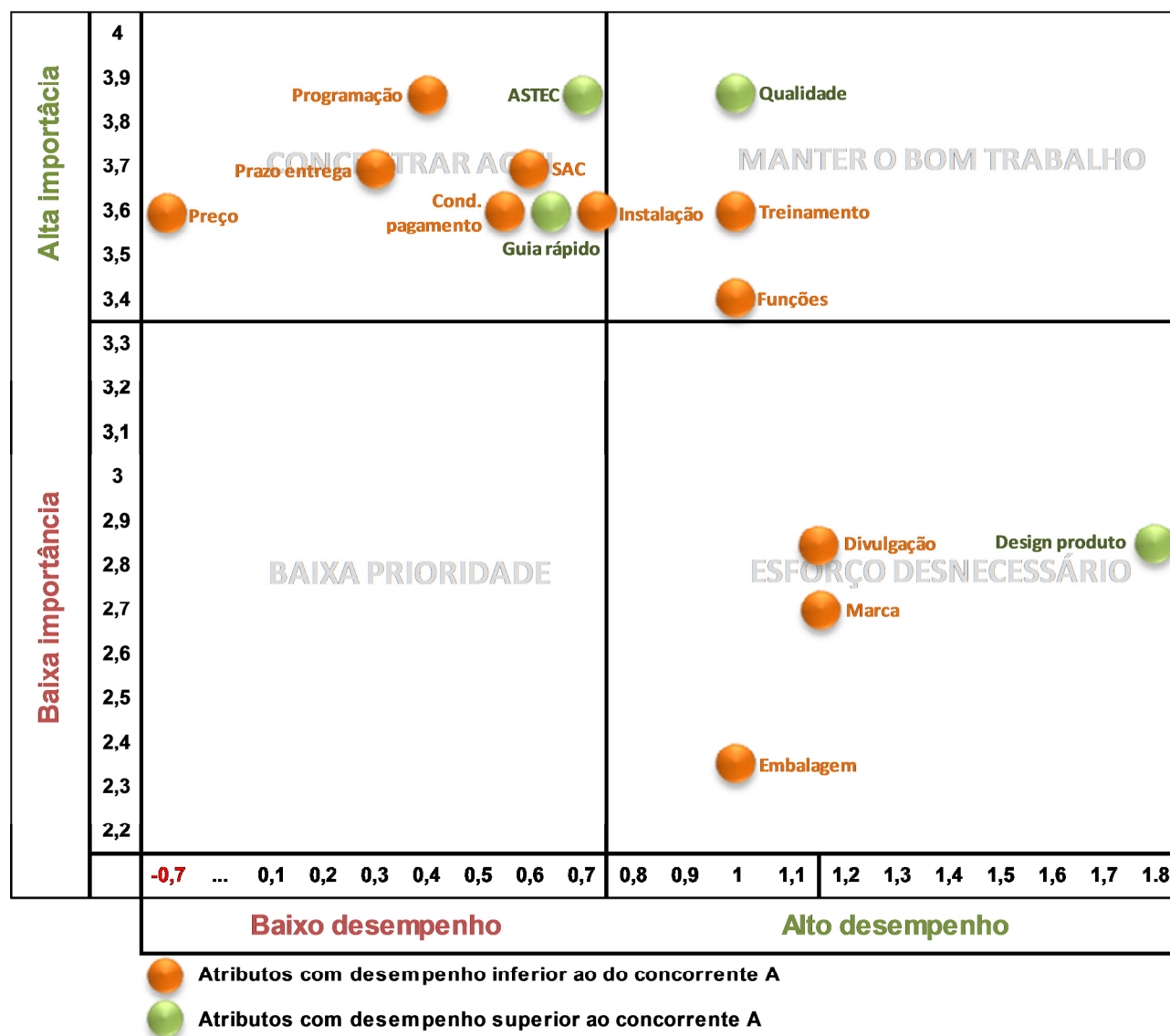


Figura 10 - Matriz IPA - Região Nordeste

Fonte: Coleta de dados

Apesar do serviço de assistência técnica da Empresa β ter sido avaliada com desempenho abaixo da média, no nordeste, o desempenho foi superior que o do concorrente A. Isto indica uma boa maneira da empresa se diferenciar na região, já que este é um atributo determinante para a compra de produtos α .

A facilidade de programação e o SAC não foram tão bem avaliados, com o concorrente A apresentando um desempenho superior. Estes são atributos em que se deve haver um reforço a fim de se melhorar a performance do produto α .

O Nordeste foi a única região em que treinamento técnico oferecido pela Empresa β teve seu desempenho superado por um concorrente. Este é considerado um atributo importante, e recomenda-se verificar a causa do desempenho superior do concorrente.

O design do produto aparece novamente como destaque de desempenho da Empresa β .

4.6 Importância dos atributos adicionais

Como apontado na Tabela 2, alguns atributos (14 a 18) foram investigados apenas sob o aspecto da importância por não serem avaliáveis em termos de desempenho, ou por serem atributos ainda não inseridos nos produtos. No entanto, foi interessante constatar a importância que os consumidores conferiram a eles como uma forma de indicar se a) dever-se-ia continuar investindo nestes atributos ou b) se seria interessante implementar os atributos no produto como uma forma de aumentar o valor agregado para o consumidor. A Tabela 4 demonstra a importância conferida aos atributos adicionais em relação à média geral da importância percebida pelos clientes nos atributos principais analisados anteriormente (vide Tabela 2).

Tabela 4 - Importância dos atributos adicionais

Atributo	Importância
Comunicados de alteração nos produtos	3,52
Ligação gratuita para o SAC	3,24
Vendedor técnico dedicado	3,20
Treinamento de curta duração (4 h)	2,88
Homologação ANATEL	2,46
Média geral*	3,27

*Média da importância dos principais produtos avaliados na pesquisa (vide Tabela 3)

Fonte: Coleta de dados

O único atributo com importância acima da média dentre os atributos adicionais apontados na Tabela 2, foi “Comunicados de alteração nos produtos”. Procurou-se avaliar esse atributo com o fim de investigar se os comunicados emitidos pela equipe de pós-venda em casos de alterações internas em novos produtos α , deveriam continuar sendo emitidos. Como os clientes consideraram importante este atributo, fica claro que o investimento nos comunicados deve continuar existindo. Os clientes comentaram, entretanto, que os comunicados são necessários apenas quando houver alterações significativas.

Verificou-se que os clientes consideram importante ter a possibilidade de ligar gratuitamente o SAC, mas isso não representa evidentemente um diferencial. É preciso continuar oferecendo este serviço ao consumidor impreterivelmente para evitar a insatisfação, mas o principal aspecto a ser melhorado é a qualidade do serviço de atendimento ao consumidor em si, como já abordado em tópicos anteriores.

Seria importante na opinião do consumidor haver um vendedor técnico dedicado aos produtos α . No entanto, este não seria um fator determinante para alavancar as vendas do produto α . O serviço mais crítico é o de pós-venda, dever-se-ia aperfeiçoá-lo antes de qualquer investimento em um serviço de venda mais especializado.

O treinamento de curta duração foi avaliado com importância relativamente baixa pelo consumidor e a empresa β não deve perceber melhoras no resultado comercial dos produtos α se investir em tal prática. O treinamento tradicional já satisfaz de maneira adequada o cliente.

Os clientes não veem a homologação dos produtos α na ANATEL como fator de diferenciação dos produtos. Alguns clientes comentaram até mesmo que não percebem este atributo nos produtos. Portanto, divulgar esta certificação não traria resultados comerciais mais positivos para a empresa β .

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Aliando-se os resultados quantitativos da pesquisa e as observações das entrevistas pessoais foi possível identificar com consistência os atributos mais valorizados pelos os clientes ao adquirir os produtos α .

Qualidade do produto, assistência técnica, atendimento ao cliente, prazo de entrega e facilidade de programação são atributos determinantes que devem ser priorizados pela Empresa β a fim de que o desempenho comercial dos produtos α seja alavancado. São estes atributos que diferenciam uma marca da outra na mente do consumidor e o induzem a escolha.

Atributos como manual simplificado, preço, treinamento técnico, condições de pagamento e facilidade de instalação, são secundários, mas ainda importantes para o cliente. Produtos que não tenham desempenho satisfatório nestes atributos podem ser rapidamente descartados do processo de avaliação de alternativas de compra.

Marca, material de divulgação, design do produto, design da embalagem e conjunto de funções são atributos salientes para o consumidor de produtos α . São atributos percebidos pelos clientes, mas não são tão importantes a ponto de auxiliar na escolha do produto.

Ao se confrontar a importância dos atributos com o desempenho atributos dos produtos α da Empresa β verifica-se que a empresa apresenta os melhores resultados justamente nos atributos salientes, com a exceção da qualidade do produto e do treinamento técnico. Isto significa que a empresa está despendo um esforço desnecessário em atributos que não garantem a escolha do seu produto diante das ofertas concorrentes.

Os recursos atualmente direcionados ao design do produto, marca, design da embalagem e material de divulgação podem ser investidos em atributos em que a empresa apresenta baixo desempenho frente a concorrência e são determinantes para a compra, como facilidade de programação, prazo de entrega e preço.

Analisando-se o desempenho do principal concorrente, verifica-se que ele concentra seus esforços de maneira mais coerente com a ordem de importância dos atributos. O seu produto dispõe de uma qualidade alta, acompanhado de serviços de apoio pós-venda eficientes, entrega rápida, fácil programação e um preço razoável. Em contraposição, a Empresa β , apresenta um produto de qualidade, com suporte pós venda não muito eficiente, entrega demorada, difícil programação e um preço bem mais alto que a concorrência.

Essas observações não deixam de dúvida em relação aos motivos pelos quais o produto x Empresa β apresenta um desempenho comercial fraco. Percebem-se algumas variações de percepção em relação ao desempenho Empresa β quando se analisam as respostas dos clientes por regiões, no entanto, os atributos deficientes geralmente persistem.

Ao longo das análises comparativas foi possível identificar claramente o que seria uma combinação ideal de atributos do produto x sob a ótica do cliente:

O consumidor busca um produto simples, mas de qualidade, fácil de programar, com funções básicas e com um preço razoável, não necessariamente baixo; o produto deve ser entregue em um curto prazo, dois dias idealmente, e deve estar coberto por uma rede de suporte pós-venda ágil e descomplicada, que seja capaz de resolver problemas esporádicos; uma embalagem simplificada que distinga por cor os produtos é suficiente; o design do produto não precisa ser sofisticado, e a estrutura externa pode ser feita de materiais mais baratos; a marca deve transmitir qualidade; o guia-rápido pode ser inserido na página inicial do manual; e comunicados técnicos devem ser enviados aos clientes se houverem alterações internas significativas nos produtos.

Conclui-se assim que a Empresa β deve simplificar o seu produto e tornar mais eficientes os serviços envolvidos. Com esse posicionamento é possível alavancar as vendas e superar o desempenho da concorrência.

A análise de atributos se mostrou uma abordagem prática e objetiva para se verificar o desempenho dos produtos, as expectativas dos consumidores em relação a eles e fundamentar o reposicionamento dos produtos α . Mais do que isso, a análise permitiu compreender o posicionamento dos *players* no segmento sob a perspectiva do principal *stakeholder*, o cliente.

Por se tratar de uma verificação direta dos desempenhos dos vários aspectos relacionados ao produto foi fácil identificar objetivamente quais elementos deixam a desejar e precisam ser aperfeiçoados para se melhorar o desempenho geral do produto e satisfazer o cliente. Plotando-se as informações coletadas na matriz de importância e desempenho obteve-se rapidamente a informação de quais atributos determinantes estão com baixo desempenho e devem ser aprimorados. Também se evidenciaram desperdícios, investimentos mal direcionados, centralizados em atributos pouco relevantes para o consumidor que poderiam ser redistribuídos de maneira mais coerente. Desta forma, recomenda-se a utilização da teoria dos atributos para o reposicionamento de produtos.

5.1 Limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras

A pesquisa foi realizada na empresa β em caráter de projeto piloto com a intenção de se definir um método adequado de pesquisa para obtenção de informações que fundamentassem o reposicionamento de produtos com desempenhos comerciais fracos, neste caso a linha de produtos α .

Um dos principais fatores limitantes advindo do desenvolvimento de uma pesquisa piloto foi a restrição de recursos financeiros. Essa restrição limitou o número de entrevistas pessoais realizadas já que seriam necessárias diversas viagens por todo o país a fim de se entrevistar pessoalmente todos os 50 clientes selecionados. Foram então realizadas apenas cinco entrevistas pessoais, onde foram coletadas informações ricas que validaram e auxiliaram a interpretação dos dados quantitativos obtidos nas pesquisas online. Portanto, sugere-se que a pesquisa de atributos seja realizada, sempre que possível, através de entrevistas pessoais a fim de aprimorar a análise e a proposta de reposicionamento.

A pesquisa de atributos foi realizada de maneira não probabilística onde foram selecionados arbitrariamente 50 clientes capazes de avaliar as cinco principais empresas do segmento. Deste modo os resultados não podem ser generalizados para todos os consumidores de produtos α . Em pesquisas em que menos empresas precisarem ser avaliadas ou quando os consumidores estiverem analisando produtos básicos de consumo diário, amplamente conhecidos, pode-se tornar viável a realização de uma pesquisa probabilística.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALPERT, Mark I. Identification of Determinant Attributes: A Comparison of Methods, **Journal of Marketing Research**, n. 8, p. 184-191, mai. 1971.
- BATESSINI, M. **Método de análise conjunta com estimulação em duas etapas**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.
- BEI, L.-T., SHANG, C.-F., Building Marketing Strategies for State-Owned Enterprises Against Private Ones Based on the Perspectives of Customer Satisfaction and Service Quality, **Journal of Retailing and Consumer Services**, n. 13, p. 1-13, 2006.
- BLACKWELL, D. R, ENGEL, F. J, MINIARD, W. P. **Comportamento do Consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- BREI, Vinícius Andrade. **Comportamento do consumidor**: [Módulo 9]. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009.
- CARVALHO, Gustavo Longhi de. **Proposta de um método de projeto de próteses de membros superiores com a utilização da engenharia e análise do valor**. 2004. 126 p. (Mestrado) - ESC POLITECNICA, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- DENG, Wei-Jaw; KUO, Ying-Feng; CHEN, Wen-Chin. **Revised importance performance analysis**: three-factor theory and benchmarking. The Service Industries Journal. v. 28, 2011.
- ESPARTEL, L.B, SLONGO L.A. **Atributos de Produto e Motivações de Compra no Mercado Jornalístico do Rio Grande do Sul**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (XXIII: 1999: Foz do Iguaçu). Anais... Foz do Iguaçu, 1999.
- ESPINOZA, Francine da Silveira, HIRANO, Adriana Shizue. As dimensões de avaliação dos atributos importantes na compra de condicionadores de ar: um estudo aplicado. **Rev. adm. contemp.** [online]. v. 7, n. 4, p. 97-117. 2003.
- GILLELAND, Jeff. **Competing on Customer Intelligence**: Building Competitive Advantage Based on the Three I's of Marketing, SAS, 2009. Disponível em <<http://www.marketingpower.com/ResourceLibrary/>>. Acesso em 20 set. 2011.
- IBOPE. **Pesquisa mercadológica do IBOPE**. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br>>. Acesso em 29 mar. 2011.
- KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Rennée. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. 20. ed. Rio de Janeiro: ELSEVIER: Campus, 2005.
- KITCHROEN, Krisana. Literature Review: Service Quality in Educational. **Institutions ABAC Journal**. v. 24, n. 2, p. 14 – 25, mai./ago. 2004.

KOTLER, Philip; KELLEN, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MAERRAWI, Ilham El. **Desenvolvimento de um estudo piloto de uma pesquisa que visa identificar fatores de risco associados às infecções pelo HIV, hepatites B, C e sífilis em população carcerária**. 2009. Dissertação (Mestrado em Medicina Preventiva) - Faculdade de Medicina, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PETER, J. P.; OLSON, J. C. **Consumer behavior and marketing strategy**. 5. ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1999.

PICOLO, Jaime Dagostim. **Influência do desempenho de atributos de produtos ou serviços na satisfação dos clientes**: uma análise comparativa entre diferentes técnicas de pesquisa. Dissertação (Mestrado) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2005.

SCHIFFMAN, L., KANUK, L.L. **Comportamento do Consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

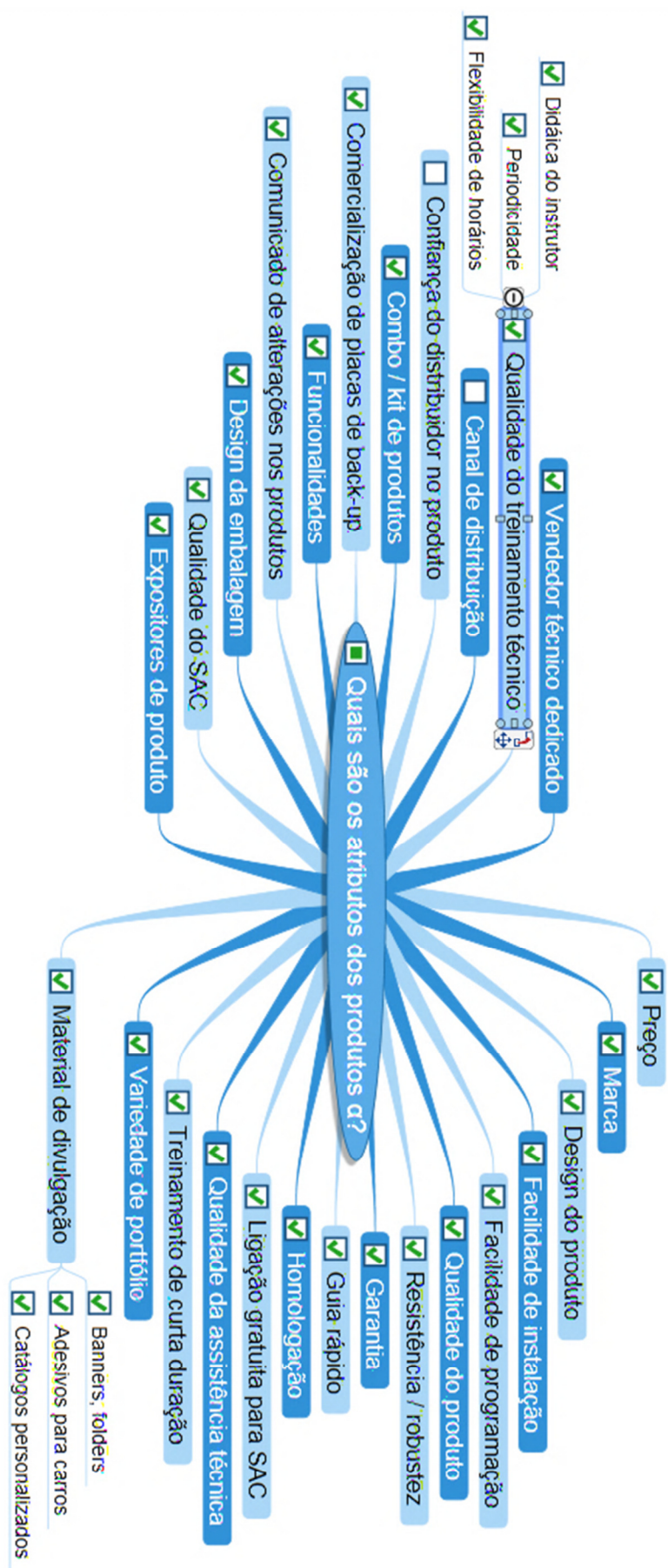
VIEIRA, Valter Afonso. Comportamento do consumidor. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 6, n. 3, dez. 2002. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552002000300015&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 02 out. 2011.

ZEITHAML, V.A. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: a Means-end Model and Synthesis of Evidence. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 52, n. 2, p. 02-22, jul. 1988.

_____; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 536 p.

APÊNDICES

Apêndice A – MAPA MENTAL DE ATRIBUTOS



Apêndice B – QUESTIONÁRIO

1. Modelo da página introdutória do questionário.

Pesquisa sobre atributos dos produtos α

Prezado cliente,

O seguinte questionário foi elaborado com o intuito de compreender quais atributos dos produtos α são mais importantes para você para que possamos desenvolver produtos que atendam suas necessidades. A sua opinião é muito importante para nós.

O questionário é composto por duas partes:

1ª PARTE: Avaliação do desempenho dos produtos α de 5 empresas.
2ª PARTE: Avaliação da importância dos atributos dos produtos α no momento da compra.

***Obrigatório**

Nome da empresa respondente *

Estado *

Acre ▼

Município *

Continuar »

2. Modelo da primeira parte do questionário.

Pesquisa sobre atributos dos produtos α

1ª PARTE: Como você avalia os atributos dos produtos α das seguintes empresas?

Marque os campos que melhor indicam a sua opinião a respeito do desempenho dos atributos dos produtos α de cada uma das 5 empresas listadas.

Caso o produto de alguma das empresas não possua um atributo deixe o campo em branco.

Avalia apenas os produtos das empresas que você conhece.

Marca

	Muito ruim	Ruim	Regular	Bom	Muito bom
Empresa α	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concorrente A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concorrente B	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concorrente C	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concorrente D	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Preço

	Muito ruim	Ruim	Regular	Bom	Muito bom
Empresa α	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concorrente A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concorrente B	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concorrente C	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concorrente D	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Design do produto

Percepção sobre cor, tamanho, acabamento e formato do produto

	Muito ruim	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom
Empresa α	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concorrente A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concorrente B	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concorrente C	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concorrente D	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Modelo da segunda parte do questionário junto à pergunta aberta opcional.

2ª PARTE: Avaliação da importância dos atributos dos produtos α no momento da compra

Ao decidir qual produto α comprar, qual é a importância dos atributos abaixo? *

Marque os campos que melhor indicam a sua opinião a respeito da importância dos atributos do produto α

	Não importante	Pouco importante	Importância moderada	Importante	Imprescindível
Marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Design do produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Design da embalagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade do produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Homologação ANATEL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conjunto de funções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidade de programação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidade de instalação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Material de divulgação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Treinamento técnico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Treinamento de curta duração (aprox. 4 h)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assistência técnica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atendimento ao cliente (SAC)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ligação gratuita para o SAC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[...]

Quais outros atributos são importantes ao comprar produtos α ?

« Voltar

Enviar